

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку та фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: «Фінансове планування та його роль в управлінні підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Фінанси, банківська справа та страхування
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа
та страхування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Рибальченко Р. В.
Керівник: Чумак В. Д.
Рецензент: Тютюнник С. В.

Полтава 2023 року

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Економічна сутність та завдання фінансового планування	8
1.2. Значення фінансового планування для управління підприємством	16
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	23
2.1. Перспективне і поточне фінансове планування в діяльності підприємства.....	23
2.2. Оперативне фінансове планування та його значення в управлінні підприємством.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	43
3.1. Контроль за виконанням фінансового плану на підприємстві	43
3.2. Перспективи розвитку бюджетування в сучасних умовах господарювання.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне фінансове планування та бюджетування є одним із головних механізмів управління на підприємстві, що дозволяє своєчасно і ефективно реагувати на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою забезпечення прибутковості та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. В сучасних умовах господарювання все більшого значення набувають питання, пов'язані з удосконаленням фінансового планування та визначенням його ролі в управлінні суб'єктами підприємництва. Значний внесок у дослідження питань удосконалення фінансового планування зробили наступні вчені-економісти: О. В. Ареф'єва, М. Д. Білик, М. П. Войнаренко, О. П. Гузенко, Р. І. Жовновач, О. В. Лісничка, В. Д. Чумак та інші. У той же час потребують подальшого висвітлення питання удосконалення фінансового планування, пов'язаного із бюджетуванням та визначенням його ролі в управлінні суб'єкта господарювання, що і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень фінансового планування, розробка практичних рекомендацій щодо використання фінансового планування. Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення наступних завдань: обґрунтувати необхідність використання фінансового планування на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах господарювання; дослідити економічну сутність поняття «фінансове планування»; обґрунтувати роль та значення фінансового планування в управлінні підприємством в сучасних умовах господарювання.

Предмет і об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження у кваліфікаційній

роботі є фінансові відносини, що виникають у процесі фінансового планування на підприємстві. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні основи удосконалення організації фінансового планування діяльності лісогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Дослідження в кваліфікаційній роботі проводилося згідно з методологією системного підходу до вивчення економічних процесів і явищ. У роботі використані наступні методи наукових досліджень: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення засад фінансового планування і формування висновків); розрахунково-конструктивний (при оцінці фінансового стану підприємства); порівняння (співставлення нормативних та базових значень з фактичними показниками оцінки фінансового стану підприємства); аналізу і синтезу (для вивчення об'єкту та предмету дослідження).

Інформаційною базою при виконанні кваліфікаційної роботи стали дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності ХХХ за 2020–2022 роки, а також власні дослідження та спостереження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці класиків світової економічної і фінансової думки, теоретичні висновки, узагальнення і розробки сучасних зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, провідних фахівців з питань реалізації фінансового планування, що містяться у монографічній, спеціальній, періодичній літературі, матеріалах наукових та науково-практичних конференцій та власні спостереження.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. Дослідження теоретичних і практичних основ удосконалення фінансового планування та визначення його ролі в управлінні підприємством дозволило одержати наступні результати, що містять елементи наукової новизни: набули подальшого розвитку визначення поняття «фінансове планування» на основі узагальнення та аналізу існуючих вітчизняних і зарубіжних точок зору та результатів проведеного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та наданні рекомендацій щодо удосконалення системи фінансового планування. Основні висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані в

практичній діяльності ХХХ та інших суб'єктів господарювання при розробці і реалізації заходів щодо удосконалення оперативного та поточного фінансового планування та визначення його ролі в управлінні підприємством. Одержані в процесі виконання кваліфікаційної роботи результати вирішують важливе наукове завдання використання фінансового планування як прогресивного напрямку фінансового управління, а рекомендації щодо його здійснення можуть бути реалізовані в практичній діяльності досліджуваного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності фінансового планування на підприємстві.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися і одержали позитивну оцінку на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу» (Кам'янець-Подільський, КПДІ, 01 лютого 2023 року) та X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, ПДАУ, 9 листопада 2023 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,3 др. арк., у тому числі у матеріалах конференції – тези 2 доповідей обсягом 0,3 др. арк.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 60 найменувань, містить 18 таблиць, 8 рисунків, 23 додатки. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 59 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Економічна сутність та завдання фінансового планування

В теорії фінансове планування є невід'ємною частиною планування основної діяльності організації. Значення фінансового планування розглядається науковцями по-різному. Не існує конкретного трактування понять «фінансовий план організації», «фінансове планування».

Дослідивши визначення різних вчених, вважаємо за потрібне наголосити, що фінансове планування в першу чергу повинне трактуватися на меті операційної та збутової діяльності організації, встановлювати обсяг грошових коштів за джерелами створення і напрямками їх конкретного використання в залежності від розмірів організації, форми статуту, форми власності та цільових завдань.

Загальні ознаки, які виділяють його з цілої системи планування:

1) фінансове планування направлене на вартісну сторону відтворення, його головна ціль лежить в трактуванні фінансових можливостей для реалізації запланованих проектів;

2) фінансова діяльність підприємства є об'єктом фінансового планування, яка залежить від фінансових пропозицій;

3) сфера реалізації включає перерозподільчі процеси, відтворенні при утворенні фінансів, використанні та розподілу фінансових ресурсів;

4) грошові плани, показники та завдання визначаються у вартісному еквіваленту, несуть синтетичний характер, базовані на виробничих нормах, але не є їх позитивним вираженням;

5) по ходу обґрунтування фінансових цілей відбувається не легко розрахунок натуральних одиниць у еквівалентні, а розраховується доцільність майбутніх витрат підприємства, ранжування раціональних форм реалізації

доходів та їх подальший розподіл [21, с. 130].

Отже, в ході фінансового планування створюється необхідний контроль за забезпечення раціонального використання грошових ресурсів. В першу чергу, фінансове планування необхідне, для здобуття рівноваги підприємства, а, з другого боку, – для усунення накопичення ліквідних ресурсів. Так, воно охопило найважливіші процеси діяльності підприємства (рис. 1.1).

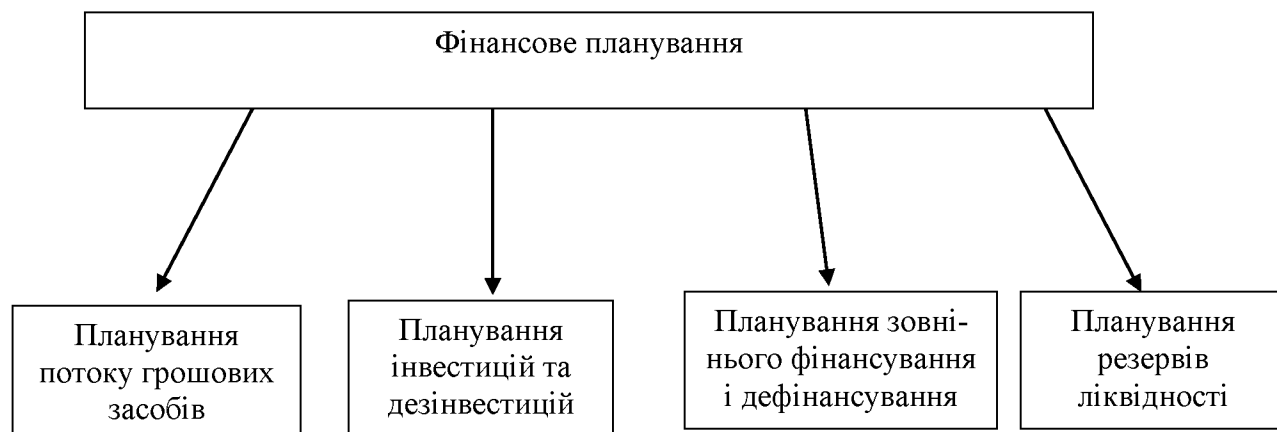


Рис. 1.1. Складові системи фінансового планування

Широкий досвід зарубіжних компаній і вітчизняних господарств показує, що в умовах ринку значення фінансового планування, зведення його нанівець, ігнорування тягне за собою великі невинуватені грошові втрати. По оцінці економістів, через не створення чіткого та системного планування і контролю за своїми фінансами, фірми недоотримують п'яту частину прибутку.

Вітчизняна практика наголошує, що більшість проблем виникають через нереальність фінансових планів, що пов'язано, невірними показниками щодо реалізації, заниженими строками покриття дебіторської заборгованості, значними потребами у фінансових ресурсах. Головна причина даної ситуації – роз'єднаність структур, які приймають участь у створенні фінансових планів.

Якщо порушити послідовність операцій планування, то це призведе до розриву довгострокових від короткострокових фінансових планів. Останні створюються за своїми нормами і потребують розподілу оборотних коштів підприємства за напрямками діяльності [10, с. 75]. Зрозуміло, нині є підприємства, де дана проблема більш-менш розв'язана, проте для більшості з

них вона залишається актуальною. Сутність та основні завдання фінансового планування зображено на рис. 1.2.

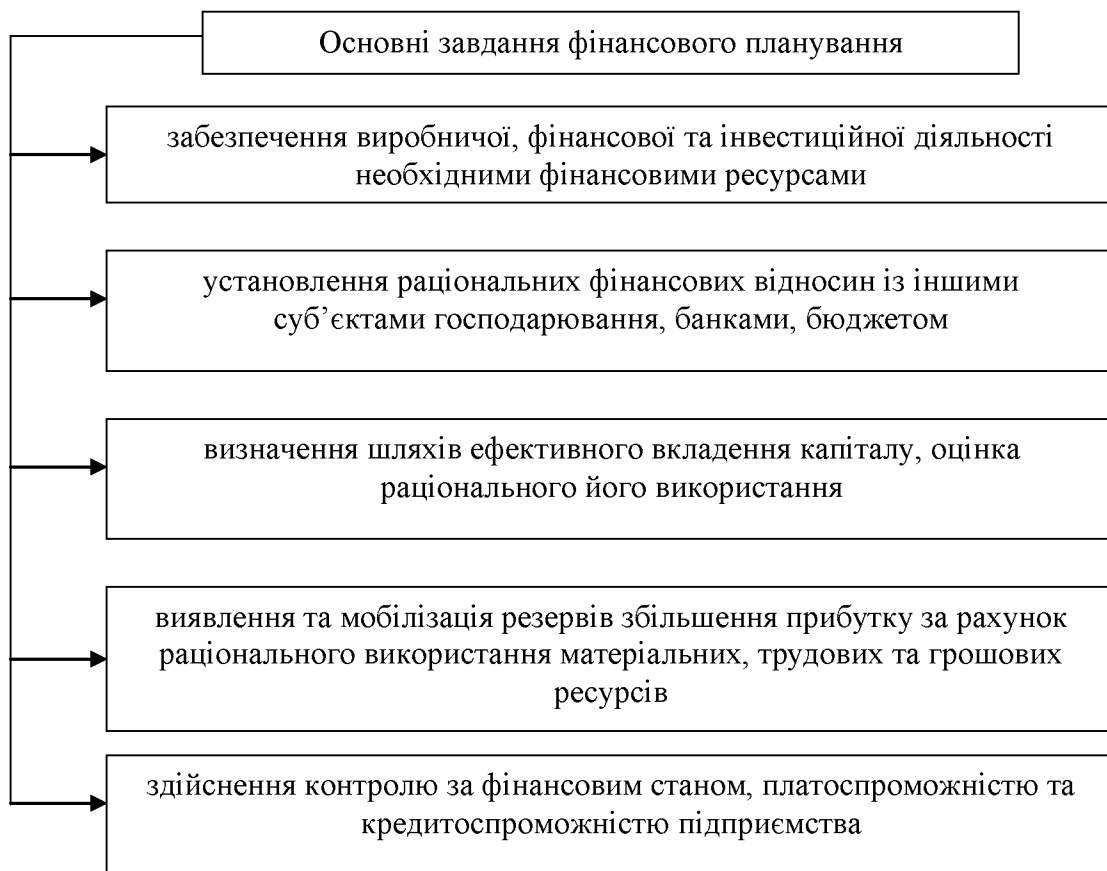


Рис. 1.2. Основні завдання фінансового планування

Реалізувати ефективно цідані завдання можливо в межах систематичного планування. Щоб згрупувати всі розрахунки, створюють систему інтегрованого загального планування в організації. Більшість вітчизняних підприємств використовує такі показники, як прибуток, виручка, собівартість. Але не беруться до уваги показники рентабельності власного капіталу, рентабельності активів, оборотності активів, запасу фінансової стійкості, темпу економічного зростання господарства.

Часто на підприємствах не складається плановий баланс та не деталізується його структура, не розраховується зміна фінансової міцності та ліквідності. Підсумовуючи, відсутність даного аналізу на стадії довгострокового планування досить знижує його успішність. Фінансовий план

буде реальним методом керування підприємством завдяки його оперативному контролю. Отже, вивчення проблем фінансового планування показує, що тільки формування ефективної структури управління фінансами, скерованої на вирішення важливих питань кредитної, бюджетної й інвестиційної політики забезпечить підприємствам підвищення ефективності своєї основної діяльності.

Планування роботи підприємства повинно проходити за чіткою схемою, яка вже напрацьована світовим досвідом управління і гарно себе зарекомендувала. Вона охоплює такі кроки:

1. Дослідження зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. Визначаються основні складові організаційного оточення, виділяють такі, що дійсно мають вагу для підприємства, проводиться збір і дослідження всієї інформації про ці складові, розробляються прогнози майбутнього стану оточення, оцінюється стан компанії.

2. Встановлення досяжних напрямів і цілей своєї роботи: бачення, цілі, комплекс задач. Інколи етап розробки задач передує дослідженню середовища.

3. Стратегічний аналіз. Компанія оцінює цілі (бажані дані) і результати отриманих досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього оточення (які обмежують результати бажаних даних), встановлює розрив між ними. За допомогою засобів стратегічного дослідження формуються різні форми стратегії.

4. Вибирається і детально опрацьовується одна із можливих стратегій оперативного, перспективного поточного фінансового планування організації.

5. Розробляється кінцевий стратегічний план роботи підприємства.

6. Середньострокове планування. Розробляються середньострокові тактичні програми та плани.

7. На основі стратегічного плану та отриманих результатів середньострокового планування готуються оперативні плани і проекти на рік.

8. Контроль за результатами виконання поточного, перспективного, оперативного фінансового планування організації [2, с. 85].

Важливою стадією планування є прогнозування головних напрямів

фінансової роботи підприємства, яке відбувається у процесі перспективного планування. Відомо, що третина проблем виникає через нереальність фінансових планів, що зумовлено, зазвичай, необґрунтованими показниками щодо збуту, великої питомої ваги фінансів у розрахунках, пониженими строками погашення дебіторської заборгованості, великим попитом у фінансуванні. Схема прогнозування фінансової роботи основана на чіткій фінансовій ідеології організації, яка описує систему головних принципів здійснення фінансової роботи.

Сьогодні планування роботи підприємства стало дуже великою проблемою, що зумовлено низкою причин. Найтипівіші проблеми, пов'язані з роботою фінансового планування на вітчизняних підприємствах, можна згрупувати за ступенем важливості (рис. 1.3).

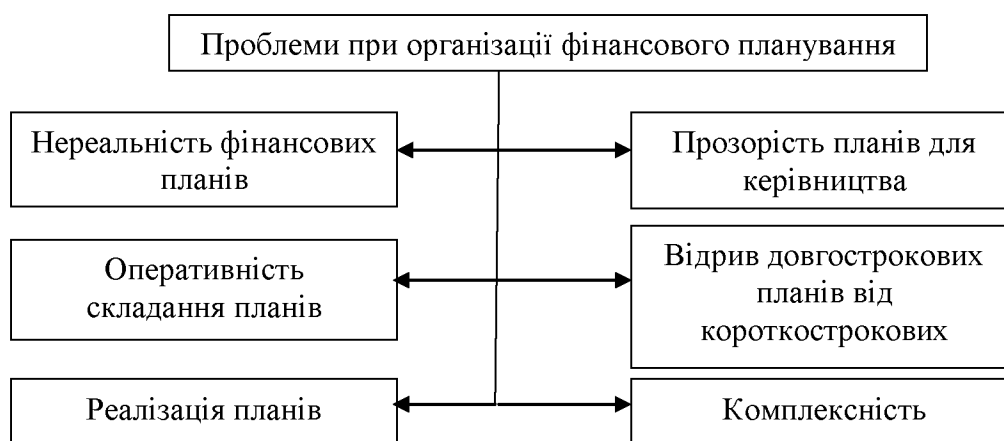


Рис. 1.3. Типові проблеми при організації фінансового планування на підприємстві

Головною проблемою фінансового планування є проблема, яка пов'язана з швидкістю створення планів. Економічні підрозділи й на сьогодні складають велику кількість невірних для фінансового аналізу паперів, а відсутність точної схеми розробки і передачі планової інформації з низів до верхів, вичерпна інформація призводять до того, що даже гарно складений план стає неактивним, бо спізнюється до встановленого терміну.

Порушення етапів планування може спричинити відрив довгострокових

фінансових планів від короткострокових. Останні створюються за своїми методами і потребують розподілу оборотних коштів організації за напрямками і проектами. Дві останні проблеми породжують третю – «нечіткість» планів для керівника [22, с. 176]. Це істотний наслідок відсутності точних внутрішніх стандартів створення фінансових планів.

Під впровадженням планів маємо на увазі рівень їх виконання з точки зору отримання достатніми фінансовими і матеріальними засобами, відсутність дефіцитів. Комплексність планів значить, що окрім фінансових підрозділів плану за доходами і витратами, потрібні теж реальні плани за прибутками та збитками, станом заборгованості, плановим балансом. Усі вони мусять бути розроблені у формі зрозумілій для керівництва.

На успішність планування має вплив і масштаби роботи підприємства. Крупні фірми мають переваги у запровадженні планування, так як в них більші фінансові ресурси, вони володіють висококваліфікованим персоналом і можуть залучити спеціалістів з інших організацій. Проте незважаючи на труднощі реалізації планування на малих підприємствах, воно їм доцільне ще більше, ніж на крупних.

Ринок висуває чіткі вимоги до якості фінансового планування, бо сьогодні за негативні вчинки своєї роботи відповідальність несе сама організація. При неспроможності врахувати складну ринкову кон'юнктуру організація стає банкрутом і підлягає швидкій ліквідації з негативними результатами для засновників. Фінансове планування є важливим для фінансового забезпечення розвитку кругообороту виробничих засобів, досягнення кращої результативності виробничо-господарської роботи, створення умов, які принесли б платоспроможність та фінансову стійкість організації.

Реалізація фінансового планування може бути успішною лише тоді, коли в неї будуть закладені/вкладені наукові принципи, які описують характер та зміст планової роботи на підприємстві.

У нинішній ринковій економіці важливим елементом успішного використання обмежених виробничих ресурсів та отримання високих кінцевих

результатів, є планування роботи організації. Але сьогодні воно є не обов'язковим дивлячись на правила та стандарти. Крім того, опрацьований як вітчизняною, так і закордонною практикою інструментарій планування є дуже різними, що дає змогу застосовувати такий набір методів та схем, який є ефективним для кожної ситуації. Обрати їх та згрупувати в єдину систему планування повинен керівник, менеджер, безпосередньо виконавець. Усі вони мусять вірно розуміти зміст таі призначення всіх комплексів планів та значення методів, а також розуміти правила ефективного їх застосування. Особливістю роботи професіоналів-менеджерів є вміння покращувати наявні методи, створювати нові алгоритми та творчо рішати складні завдання сьогоднішніх днів.

Питання щодо методів планування у фінансовій літературі визначається по-різному. До методів, які застосовуються, належать методи економічного аналізу, аналітичний, балансовий, нормативний та інші. Водночас не існує чіткого визначення поняття методу фінансового планування. Для прорахунку фінансового показника необхідне попереднє дослідження економічних явищ і процесів, їх якісні особливості та кількісні характеристики, що проводиться з застосуванням багатьох аналітичних способів та прийомів [46, с. 154]. Проте аналіз вихідного ступеня сам собою не дозволяє одержати готові рішення для запланованого періоду. За методом «build-up» роблять навпаки. Наприклад, розрахунок показників реалізації починають окремі збутові підрозділи, а потім вже керівник відділу реалізації підприємства зводить ці показники у єдиний бюджет (план) реалізації, який у подальшому може увійти складовою частиною в загальний бюджет (план) підприємства.

Методи «break-down» та «build-up» – це дві протилежні тенденції. На практиці доцільно використовувати тільки один з цих методів. Планування і складання бюджетів представляють собою процес, в якому необхідно постійно здійснювати координацію бюджетів різних підрозділів.

Система фінансового планування потребує належного інформаційного забезпечення, а саме:

- розвиненої прогнозно-аналітичної системи з методичною базою;
- чіткої системи управлінського й фінансового обліку;
- ефективної системи електронної обробки даних.

Методи планування повинні:

- адекватними зовнішньому середовищу господарювання, особливостям різних ступенів процесу зародження та розвитку ринкових відносин;
- найбільш повно приймати профіль роботи об'єкта планування та альтернативність в засобах та способах досягнення головної підприємницької цілі – підвищення прибутку;
- відрізнятися залежно від типу створюваного плану.

До важливих методів фінансового планування належать: нормативний, економічний аналіз, метод фінансового програмування метод коефіцієнтів, балансовий метод та інші. Слід зазначити, що сьогодні, не зважаючи на достатню кількість інформації щодо фінансового планування і зростання кількості висококваліфікованих кадрів, система планування роботи на організаціях не позбавлена ряду важливих проблем та недоліків. Вибір будь-якого методу планування встановлюється різними факторами (тривалістю терміну, статутною інформаційною базою, кваліфікацією фінансових спеціалістів та інше) і залежна від того, які труднощі на підприємстві потребують рішення негайно. Таким чином, в умовах ринкової економіки доситьвагомо підвищується матеріальна відповідальність керівництва підприємства за його стабільний фінансовий стан. Тому вважаємо, що сутність фінансового планування зростає для забезпечення стабільного фінансового стану та зростання рентабельності підприємств. На сьогодні, не зважаючи на значну інформативну базу щодо фінансового планування і зростання числа кваліфікованих управлінців, структура планування діяльності на вітчизняних підприємствах має ряд проблем та серйозних недоліків. Безумовно, вирішення вказаних проблем дасть умови для розвитку й успішного функціонування підприємств.

Сьогодні фінансове планування вимагає використання нових принципів

організації. Його зміст та форми мають бути суттєво змінені у зв'язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтирами. Особливістю діяльності професіоналів-економістів є вміння вдосконалювати наявні методики фінансового планування, розробляти нові алгоритми та творчо вирішувати складні нетипові завдання сьогодення. Це потребує високого рівня підготовки керівників підприємств, економістів.

1.2. Значення фінансового планування для управління підприємством

Сьогодні підприємство представлене надскладною відкритою соціально-технічною системою, яка пов'язана нестандартними відносинами з оточуючим середовищем. На теперішньому етапі економічного розвитку нашої держави тільки незначна кількість діючих господарств звертає увагу на процес планування. Планування, як говорилося вище, належить до усіх сфер життя суспільства. Проте найактуальнішим воно є для структурованих систем, які займаються різноманітною економічною діяльністю.

Через швидкі темпи інфляції увага до створення фінансових планів на підприємствах ослабла, а постійно змінюючи умови господарювання та нестабільність системи оподаткування, роблять прорахунки грошових показників недостовірними. З тим же відмова від фінансового планування дорівнює відмові від створення методів фінансового забезпечення намічених цілей в сфері підприємництва [18].

Через визначення об'єктів фінансування фінансове планування впливає активно на усі сторони діяльності підприємства, скоригування грошових коштів і вибірково, залежно від віддачі, сприяє ефективному використанню грошових, трудових та матеріальних ресурсів.

Без використання фінансового планування неможливо досягнути того рівня керування виробничо-господарських роботи підприємства, який приносить

йому ефективність на ринку. Фінансове планування показує найважливішу сторону організації роботи – керування фінансово-господарською роботою підприємства.

По ходу встановлення завдань і досягнення цілей постає багато проблем, вирішення яких має головний зміст керування підприємством. Класична система даного процесу є певною мірою формалізованою.

Послідовність подана в шість етапів (рис. 1.4).

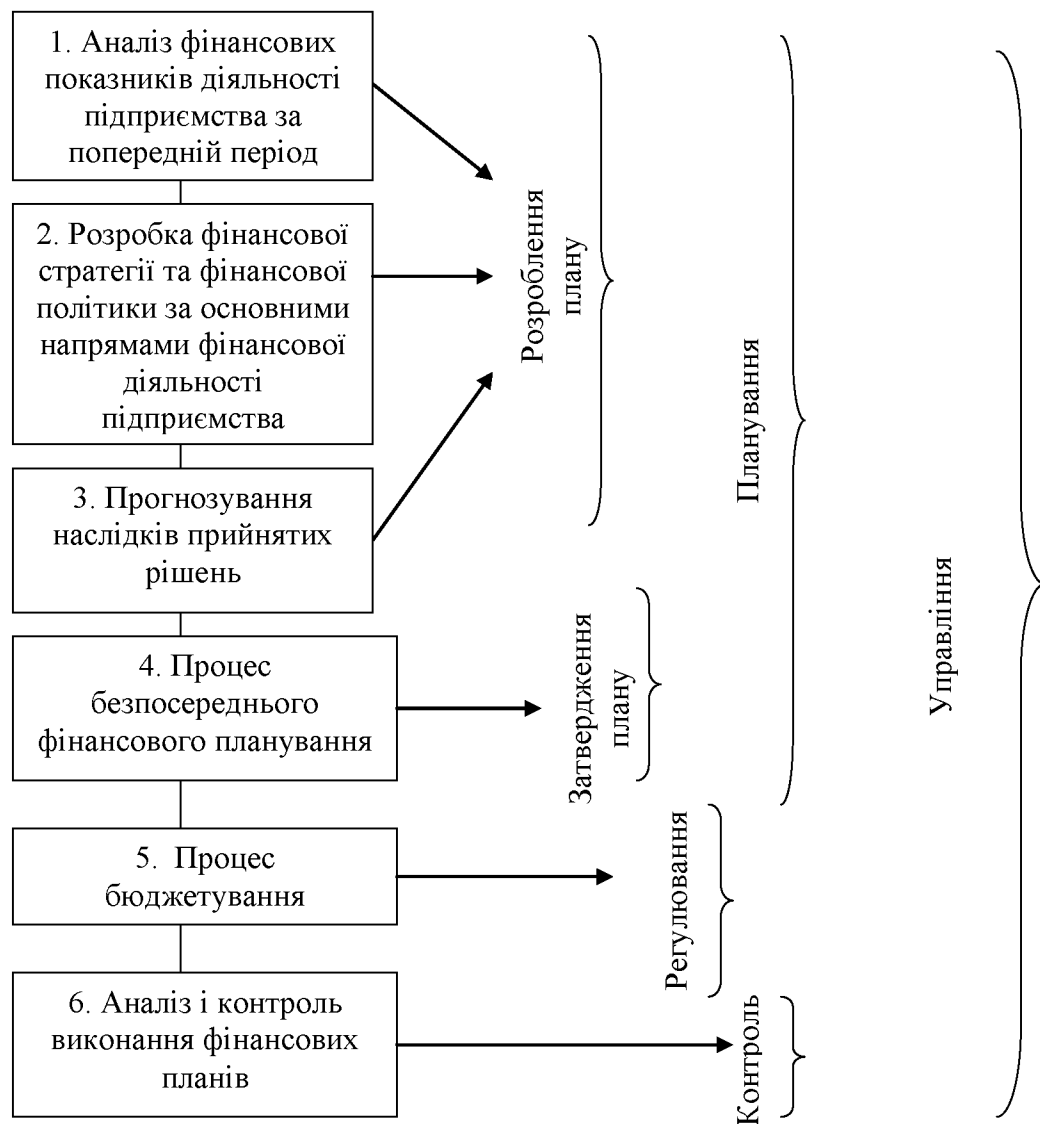


Рис. 1.4. Послідовність здійснення планування у процесі управління на підприємстві

Перший етап. Проводиться аналіз фінансових показників роботи

підприємства за минулий період, такі як: витрати, прибуток і обсяг реалізації продукції. Для цього потрібні показники фінансової документації: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал. Зроблений аналіз дає оцінку фінансовим результатам роботи підприємства, визначає проблеми, які виникли.

Другий етап. Розраховують варіанти фінансових рішень, створюють фінансову стратегію та фінансову політику за головними напрямками фінансової роботи підприємства, вирішують головні прогностичні документи, щодо майбутніх фінансових планів.

На третьому етапі прогнозують наслідки прийнятих рішень. Йде оцінка усунення негативних наслідків від незгодженості дій між теперішніми і майбутніми рішеннями.

Четвертий етап включає безпосередньо процес бюджетування. Тут проводиться складання оперативних бюджетів та оцінка від прийнятих рішень.

На п'ятому етапі визначаються фактичні кінцеві фінансові результати роботи підприємства, порівнюють їх із запланованими даними, виявляють причини несподіваності від планових даних, при створенні заходів щодо ліквідації негативних причин [23, с. 68]. Отже, система фінансового планування на підприємстві закінчується детальним аналізом та контролем за дотриманням встановлених фінансових планів.

Таким чином, описаний вище системний підхід до процесу керування дає можливість визначити місце планування при управлінні підприємством. Фінансовим плануванням у загальному спектрі слід розуміти як процес прийняття вірних рішень, пов'язаних з майбутніми діями та здійснювати, опираючись систематичну підготовку. По змісту це етапи 1, 2, 3, 4, конкретніше: системне визначення цілей і підготовка потрібних для їх реалізації заходів. Отже, планування включає значний комплекс заходів для обробки планових цілей та їх цілеспрямованої і ефективної реалізації в життя.

Системи фінансового планування пов'язані взаємообумовлені та залежні між собою, саме тому планування проходить у чіткій послідовності.

Найважливішою стадією планування є прогноз головних напрямів фінансової роботи підприємства, яке проходить на етапі перспективного планування. Суть прогнозування фінансової роботи ґрунтується на конкретній фінансовій схемі підприємства, яка описує систему головних засад здійснення фінансової роботи підприємства, зумовлених його «місією».

Головна ціль перспективного планування – отримання високих результатів економічного розвитку та зростання конкурентної ніші підприємства пов'язаної з етапами розвитку ринку в довготривалий період. Коли схеми розвитку товарного та фінансового ринку не сходяться, виникає ситуація, коли задачі основної стратегії розвитку підприємства не реалізуються через фінансове обмеження.

Характеристику підсистем фінансового планування подано в табл 1.1. (додаток Н). Головним складовим перспективного плану є поточне фінансове планування. Суть полягає в створенні: плану бухгалтерського балансу, руху грошових коштів, про прибутки (збитки). Поточний фінансовий план створюється на один рік з розбивкою по кварталах, так як на протязі року необхідність у фінансах досить змінюється і може виявитися нестача або надлишок грошових коштів. Розбивка фінансового плану на короткі терміни дозволяє відстежувати рух вхідних і вихідних грошових потоків, визначати необхідність в залученні додаткових коштів.

Оперативне фінансове планування потрібне підприємству для контролю за надходженням грошових потоків на поточний рахунок та витрачанням коштів в ході діяльності та дотримання поточного фінансового плану. Це зумовлене тим, що фінансове забезпечення підприємницької та інвестиційної роботи проходить завдяки власним та залученим коштам, які потребують щоденного ефективного контролю за створенням і використанням грошових ресурсів. Визначити важливу особливість фінансового планування для окремого процесу є етапом вирішення чи виконання завдання, можливо виявитися цілком для процесу, що проходить на нижчому рівні керування підприємством. І навпаки, проблеми, які відбуваються на етапі «пілотажу» чи врегулювання,

можуть викликати сумніви щодо процесів вищому етапі. З'являються, так звані, круги зворотної дії, які з однією сторони, викликають зростання гнучкості управління, а з другого – ускоряють процес управління та підвищують його ринкову вартість [18, с. 251]. Отже, краще ліквідувати зайві проблеми, уникаючи їх виникнення, ніж пасивно чекати коли вони з'являться. Дана модель показує можливість надзвичайно якісної інформаційної бази керівництва та інших структурних підрозділів. Вони повинні знати не тільки наявні варіанти, а й їх наслідки, враховуючи зміни ситуацій у навколишньому середовищі. Самі ж зміни повинні бути спрогнозованими, передбачуваними з чіткою нормою імовірності.

На ефективність системи планування має вплив і масштаб роботи підприємства. Значні суб'єкти господарювання переважають у здійсненні планування, так як в них більші грошові можливості, мають кваліфікованих працівників і спроможні залучати спеціалістів зі сторони. Проте недивляись на проблеми здійснення планування на малих підприємствах, воно їм потрібне ще більше, ніж на великих.

З головними основами управління і планування (оскільки друге є функцією першого) є ще і специфічні методи планування, до яких належить цільова направленість, безперервність, адекватність об'єкту та предмету планування, системність, збалансованість, оптимальне використання ресурсів. Країна виступає центральним інститутом, що проводить управління суспільством та охорону його економічної й соціальної системи [50, с. 125]. Однією з головних функцій держави – створення правової основи для врегулювання її економічної системи. Державними регуляторами в цьому будуть законодавчі та нормативні акти, які приймаються вищими органами влади.

Сьогодні в нашій країні лише незначна кількість функціонуючих підприємств надає увагу важливому етапу, як планування. Увага до розробки фінансових планів на підприємствах послабла через значний ріст інфляції, а постійно змінювані особливості господарювання, нестабільність системи

оподаткування, взаємні розрахунки підприємств роблять показники фінансових результатів недостовірними. Отже, відмова від фінансового планування дорівнює відмові від розробки способів фінансового забезпечення поставлених цілей в сфері підприємництва.

Фінансове планування на підприємстві містить наступні основні елементи (рис. 1.5).

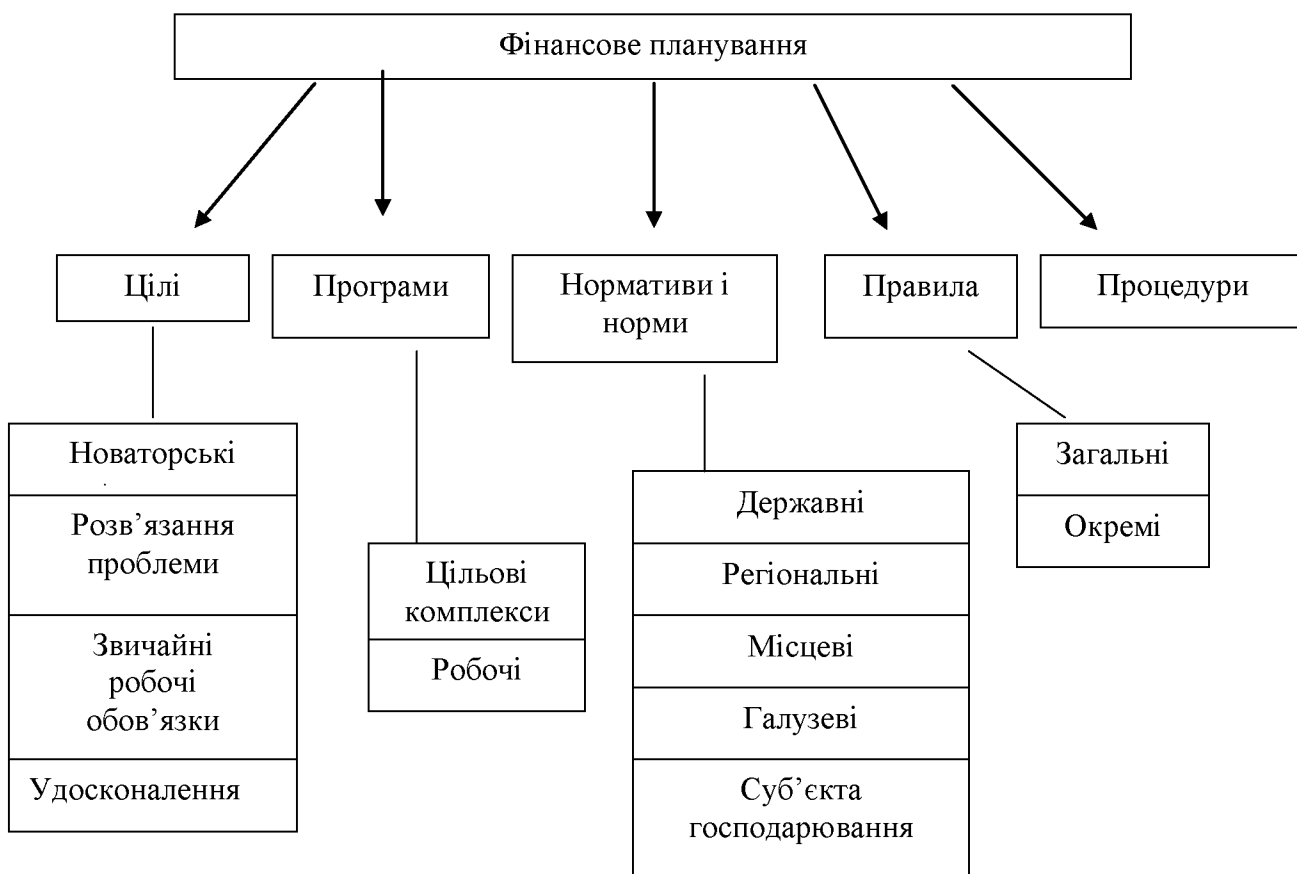


Рис. 1.5. Елементи фінансового планування державного підприємства

До суб'єктивних переград для здійснення раціонального фінансового планування належить:

- пріоритет короткострокових цілей та інтересів над довгостроковими. Кожне підприємство має багато невідкладних цілей, які вони хочуть вирішити в максимально короткий термін часу. Проте швидке – не завжди найголовніше: зазвичай, важливим є визначення основного напрямку дій підприємства, його основних задач та довготермінових цілей. Тому керівнику треба вміти

віддавати перевагу насправді важливій проблемі, а не терміновій;

- слабкі вміння менеджерів у плануванні. Накопичений підприємницький досвід не навчив їх до дисципліновано та систематично мислити. Отже участь управлінців у систематичному плануванні є необхідною і за поступового накопичення досвіду дає ефективні результати;

- природа особистості фахівця в сфері планування – плановика, що має відмінність від управлінця. Плановики добре знають способи планування, проте, на відміну від управлінців, надають перевагу теоретичним методам до проблем. Їм часто не вистачає практичних методів, реальної оцінки «політики» підприємства [34, с. 73]. Отже, робота менеджерів і плановиків буде успішною як у процесі планової роботи, так і в вирішенні основних питань діяльності підприємства.

Зважаючи на те, що фінансове планування – одна з функцій управління фінансами підприємства, вважаємо, що саме воно має найважливіше значення для підприємства. Фінансове планування грає одну з головних ролей організації виробництва – управління фінансово-господарською роботою підприємства. Вищевказане дозволяє встановити роль фінансового планування як головної функції управління підприємством.

Таким чином, роль фінансового планування в управлінні підприємством заключається в тому, що завдяки йому можливо: встановити раціональні фінансові відносини з банками, бюджетом і іншими підприємствами; визначити шляхи раціонального вкладення капіталу, оцінити ступені ефективного його використання; виявити резерви зростання прибутку за рахунок раціонального використання грошових ресурсів підприємства; втілити розроблені стратегічні завдання у форму фінансових даних підприємства; забезпечити необхідними фінансовими ресурсами виробничу, інвестиційну та фінансову діяльність; покращити ліквідність, фінансовий стан, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Перспективне і поточне фінансове планування в діяльності підприємства

В ХХХ основну фінансову роботу виконує головний бухгалтер, в обов'язки якого входить подальший розподіл фінансово-економічної роботи між допоміжними бухгалтерами.

Економічною основою діяльності господарства є приватна власність на основні засоби, інше майно, закріплене статутом, а також землі, які надані господарству згідно з державним актом на право постійного користування. ХХХ реалізує: ділову деревину (частини стовбура дерева певних розмірів та якості, що є кінцевим продуктом лісозаготівельного виробництва та використовується як напівфабрикати для подальшої механічної або хімічної переробки); пиломатеріали, лісоматеріали хвойних і м'яколистяних порід; саджанці декоративних порід (з відкритою та закритою кореневою системою).

Джерелами інформації для оцінки фінансово-економічного стану досліджуваного ХХХ виступають всі форми річної фінансової звітності за три останні звітні періоди (додатки А–М).

Проведений аналіз оборотних та необоротних активів за 2020-2022 роки досліджуваного ХХХ подано в табл. 2.1 (додаток П).

Результати горизонтального та вертикального аналізу майна, що здійснено в табл. 2.1, свідчать про зміни в структурі майна ХХХ як в динаміці так і в структурі за інформацією активу балансу. Як свідчать розрахунки, у 2022 р. порівняно з 2020 р. вартість активів зросла на 10903 тис. грн (28 %). Таке збільшення свідчить про зростання майнового потенціалу досліджуваного підприємства.

Питома вага необоротних активів у загальній вартості зросла з 43,2 до

44,5 %, а оборотних засобів скоротилася з 56,8 у 2022 році до 55,5 % у 2020 році.

Вартість необоротні активів зросла на 5354 тис. грн, або 31,9 %, а оборотні активи – на 5549 тис. грн, або 25,1 %. Такі зміни можуть створити передумови для прискорення оборотності активів, що є позитивним в динаміці ефективності їх використання.

У цілому структура майна ХХХ упродовж 2020–2022 рр. залишалася стабільною. У структурі активів підприємства найбільшу питому вагу займають основні засоби. За досліджуваний період вартість основних засобів зросли на 4448 тис. грн (на 34,8 %). Проведений аналіз свідчить про зростання короткострокової дебіторської заборгованості на 247 тис. грн (7,4 %), а також грошових коштів на 407 тис. грн, або в 2,5 рази більше. Дані таблиці свідчать про збільшення за досліджуваний період виробничих запасів на 4825 тис. грн, або на 37 %.

На наступному етапі доцільно провести оцінку динаміки та структури активів балансу досліджуваного ХХХ. Активи класифікуються за різними ознаками: за ступенем ліквідності; за формою використання; за використанням у господарській діяльності.

Розрахунки проведено в табл. 2.2.

Проведений аналіз за чутливості до інфляційних процесів показав, що загальна вартість монетарних засобів зросла на 654 тис. грн (18,1 %), а немонетарних на 2894 тис. грн, або 5,5 %.

Як наслідок, збільшення питомої ваги немонетарних активів у загальній вартості активів з 6,4 % до 7,9 % і, відповідно, зниження частки немонетарних активів з 93,6 % до 92,1 %. Дані таблиці свідчать, що за використання у виробництві матеріальні засоби зросли на 10087 тис. грн (29,3 %), фінансові активи – на 554 тис. грн (у 14,9 рази), а нематеріальні активи збільшилися на 518 тис. грн (95,9 %). У результаті частка матеріальних активів ХХХ збільшилась на з 89,0 % у 2020 році до 89,3 % у 2022 році, а частка фінансових активів зменшилась з 9,6 % до 8,6 %, відповідно.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури активів балансу ХХХ за 2020-2022 рр.

Вид активів (майна)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. до 2020 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	частки, в. п.	у % до 2020 р.
За участі в господарському процесі та швидкістю обороту									
Необоротні	16791	43,2	22944	49,9	22145	44,5	5354	1,3	31,9
Оборотні	22108	56,8	23063	50,1	27657	55,5	5549	-1,3	25,1
Усього	38899	100,0	46007	100,0	49802	100,0	10903	0,0	28,0
За формою функціонування									
Матеріальні	34388	89,2	41010	89,8	44475	89,3	10087	0,1	29,3
Нематеріальні	540	1,4	655	1,4	1058	2,1	518	0,7	95,9
Фінансові	3615	9,4	3986	8,7	4269	8,6	654	-0,8	18,1
Усього	38543	100,0	45651	100	49802	100,0	11259	0,0	29,2
За чутливістю до інфляційних процесів									
Монетарні	3615	9,5	3986	8,9	4269	8,8	654	-0,8	18,1
Немонетарні	34388	90,5	41010	91,1	44475	91,2	10087	0,8	29,3
Усього	38003	100,0	44996	100,0	48744	100,0	10741	0,0	28,3
За рівнем ліквідності									
Високоліквідні	264	0,7	251	0,5	671	1,3	407	0,7	у 1,5 р.б.
Середньоліквідні	3351	8,6	3735	8,1	3598	7,2	247	-1,4	7,4
Низьколіквідні	18493	47,5	19077	41,5	23388	47,0	4895	-0,6	26,5
Важколіквідні	16791	43,2	22944	49,9	22145	44,5	5354	1,3	31,9
Усього	38899	100,0	46007	100,0	49802	100,0	10903	-	28,0

Дані таблиці свідчать, що у структурі активів підприємства за ознакою ліквідності у 2022 р. абсолютноліквідні активи становили 1,2 %; важколіквідні активи – 50,0 %, низьколіквідні – 49,3 %, а середньоліквідні активи 6,5 %. Підвищення частки високо – і низько і важко ліквідних активів відповідно на 0,6, 0,7 і 0,3 в. п. пояснюється більшими темпами їх зростання порівняно з темпами зростання - середньоліквідних активів. Отже динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується позитивними змінами.

Аналіз ліквідності балансу підприємства (станом на кінець року) відображений у табл. 2.3, 2.4, 2.5 (додаток Р). Як видно з табл. 2.3 надлишок

високоліквідних оборотних активів становив 407 тис. грн, а по низьколіквідних активах 6597 тис. грн. По середньо ліквідних оборотних активах спостерігається нестача платіжних засобів.

За табл. 2.4 можна зробити висновок, що надлишок по найбільш термінових зобов'язаннях становить 442 тис. грн, а у коротко- та довгострокових зобов'язаннях спостерігається нестача 204 і 59 тис. грн. За даними табл. 2.5, у 2020 році нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 1127 тис. грн, а в 2022 році ця сума зросла до 1162 тис. грн. Таким чином, баланс не є абсолютно ліквідним у зв'язку з нестачею високоліквідних оборотних активів, але динаміка ліквідності балансу позитивна.

Одним з ключових характеристик фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність. Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства (станом на кінець року) зображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ліквідності та платоспроможності ХХХ за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,126	0,108	0,288	0,161
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,732	1,709	1,831	0,098
Коефіцієнт загальної ліквідності	10,593	9,890	11,860	1,267
Коефіцієнт платоспроможності	0,126	0,108	0,288	0,161
Коефіцієнт критичної ліквідності	8,879	9,105	10,335	1,456
Коефіцієнт покриття	1,195	1,209	1,183	-0,013

За даними табл. 2.6 коефіцієнт абсолютної платоспроможності збільшився з 0,126 до 0,288 за досліджуваний період, що свідчить про покриття короткострокових зобов'язань абсолютноліквідними оборотними коштами в 2020 році становив 12,6 %, а в 2022 році збільшився до 28,8 %. Розраховані коефіцієнти перевищують нормативні значення, що свідчить про задовільну платоспроможність ХХХ.

Зростання в динаміці значень основних і допоміжних коефіцієнтів ліквідності свідчить про підвищення рівня платіжних можливостей

підприємства щодо виконання поточних зобов'язань з урахуванням використання відповідних груп платіжних засобів.

Визначення і аналіз типу фінансової стійкості ХХХ наведено у табл. 2.7 (додаток С). За результатом проведених розрахунків при визначенні типу фінансової стійкості при зростанні в 2022 році порівняно з 2020 роком вартості запасів на 4895 тис. грн, підприємство забезпечило приріст величини власних оборотних коштів на 5370 тис. грн. У підсумку надлишок власних оборотних коштів для формування запасів збільшився з 1125 до 1600 тис. грн, або на 475 тис. грн.

Отже, підприємство має ознаки абсолютної фінансової стійкості. Зменшення коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 1,083 до 0,987 і збільшення надлишку власних оборотних коштів на 1 грн запасів з 0,06 до 0,07 грн є негативним явищем.

На наступному етапі проаналізуємо динаміку та структуру доходів підприємства в табл. 2.8 (додаток Т). Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки щодо доходів ХХХ. Спостерігається зростання загальних доходів підприємства за досліджуваний період (на 3,6 %). Найбільше зросли доходи від інвестиційної діяльності (у 2,5 рази). Дохід від іншої операційної діяльності суб'єкта господарювання збільшилися на 20,7 %.

При оцінці фінансово-економічного стану підприємства та визначення його фінансових редультив, доцільно проаналізувати витрати суб'єкта господарювання, що наведено в табл. 2.9 (додаток У).

Проведений аналіз витрат, показав про їх збільшення за досліджуваний період із 26738 тис. грн у 2020 р. до 34511 тис. грн у 2022 р., тобто за досліджуваний період на 29,1 %. У структурі витрат підприємства найбільше зросли витрати на реалізацію продукції, що становить 65,1 % за досліджуваний період. Витрати від інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання зросли у 2,4 рази порівняно з 2020 р., що є позитивною динамікою, оскільки свідчить про розширення інвестиційної діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що найбільшу питому вагу у загальних

витратах ХХХ становлять основні (операційні) витрати підприємства, тому доцільно їх проаналізувати за 2020-2022 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка динаміки та структури операційних витрат ХХХ за 2020-2022 рр.

Елемент операційних витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	сума, тис. грн	част- ка, %	сума, тис. грн	част- ка, %	сума, тис. грн	част- ка, %	абсолютне, тис. грн	відно- сне, %
Матеріальні витрати	24816	62,9	18092	49,7	15532	43,4	-9284	-37,4
Витрати на оплату праці	7281	18,4	9031	24,8	9588	26,8	2307	31,7
Відрахування на соціальні заходи	3076	7,8	3276	9,0	3250	9,1	174	5,7
Амортизація	2086	5,3	2721	7,5	3398	9,5	1312	62,9
Інші операційні витрати	2219	5,6	3295	9,0	4043	11,2	1824	82,2
Усього операційних витрат	39478	100,0	36415	100,0	35811	100,0	-3368	-9,3

Аналізуючи операційні витрати підприємства, можна зауважити про їх зменшення за 2020–2022 рр. на 9,3 %, що відбулося в основному за рахунок суттєвого зменшення – на 9284 тис. грн (-37,4 %) матеріальних витрат. При цьому спостерігається збільшення витрат на оплату праці майже на третину, амортизації на 62,9 % та інших операційних витрат – на 82,2 %.

Доцільно проаналізувати динаміку фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

За даними табл. 2.11 у 2022 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід зріс на 605 тис. грн. Питома вага собівартості продукції, робіт, послуг зменшилась за досліджуваний період з 85,8 до 84,6 %. Собівартість продукції зростає швидше ніж доходи від реалізації, відповідно собівартість зросла на 3708 тис. грн (17,7 %), а виручка на 1,8 %. Валовий прибуток зменшився на 3103 тис. грн або на 23,9 % за досліджуваний період.

Фінансові та інвестиційні доходи і витрати зросли на 81 тис. грн та 3057 тис. грн, відповідно.

Таблиця 2.11

Оцінка фінансових результатів діяльності ХХХ за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	33932	X	39788	X	34537	X	101,8
Операційні витрати	24421	100,0	31050	100,0	29137	100,0	119,3
у тому числі							
- собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	20944	85,8	26858	86,5	24652	84,6	117,7
- адміністративні витрати	2708	11,1	3310	8,3	3301	11,3	121,9
- витрати на збут	272	1,1	388	1,0	449	1,5	165,1
- інші операційні витрати	497	2,0	494	1,2	735	2,5	147,9
Валовий прибуток	12988	X	12930	X	9885	X	76,1
У відсотках до чистого доходу від реалізації продукції	X	38,3	X	32,5	X	28,6	X
Інші операційні доходи	3184	X	3919	X	3843	X	120,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	12695	X	12657	X	9243	X	72,8
Фінансові та інвестиційні доходи	65	X	128	X	146	X	224,6
Фінансові та інвестиційні витрати	2317	X	4081	X	5374	X	231,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10443	X	8704	X	4015	X	38,4
Витрати з податку на прибуток підприємства	-	X	-	X	-	X	X
Чистий фінансовий результат: прибуток підприємства	10443	X	7415	X	3650	X	35,0
У відсотках до чистого доходу від реалізації продукції	X	30,8	X	18,6	X	10,6	X
У відсотках до валового прибутку	X	80,4	X	57,3	X	36,9	X

Прибуток від операційної діяльності у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 3452 тис. грн (27,2 %), а прибуток від звичайної діяльності – на

6428 тис. грн або на 67,3 %. У 2022 році порівняно з 2020 році чистий прибуток зменшився на 6793 тис. грн або на 65 %. Отже, у 2022 р. чистий прибуток порівняно з валовим прибутком був менший на 30887 тис. грн. Частка чистого прибутку в чистому доході від реалізації продукції, послуг та робіт, знизилася з 30,8 % у 2020 р. до 10,6 % у 2022 р., а у валовому – з 80,4 до 36,9 %.

На завершальному етапі оцінки фінансово-економічного стану досліджуваного XXX проаналізуємо показники рентабельності (прибутковості), наведені в табл. 2.12 (додаток Ф). Дані таблиці свідчать, що спостерігається негативна динаміка основних показників прибутковості (рентабельності) витрат підприємства. У динаміці спостерігається зменшення показників, які характеризують прибутковість основної (операційної) діяльності XXX.

Якщо в 2020 році на 1 грн операційних витрат було одержано 52,0, 39,1, 39,1 коп. прибутку, то в 2022 році ці показники зменшилися до 31,7 і 11,6, 11,6, що обумовлено зростанням витрат від операційної діяльності більш швидко, порівняно із зростанням відповідних доходів.

Спостерігається також зниження показників рентабельності продажу та рентабельності капіталу (активів). Наприклад, рентабельність продажу зменшилась на 9,7 в. п. (із 38,3 до 28,6 %), загальна та чиста рентабельність сукупного капіталу 23,2 в. п. (з 30,8 до 7,6 %). Значення показників загальної та чистої рентабельності співпадають у зв'язку з відсутністю податку на прибуток. Період окупності сукупного капіталу збільшився з 3,2 до 6,5 років, а власного капіталу з 3,0 до 12,4 років.

Отже, доцільно підвести підсумки фінансово-економічної діяльності досліджуваного XXX: результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства вказують як на позитивну так і на негативну динаміку майнового стану, динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується позитивними змінами, аналіз ліквідності і платоспроможності вказує, що баланс є не абсолютно ліквідним у зв'язку з нестачею високоліквідних оборотних активів. За аналізом формування, структури та динаміки фінансових результатів діяльності XXX в цілому спостерігається

позитивна динаміка показників фінансових результатів підприємства. Показники рентабельності (прибутковості) вказують на негативну динаміку усіх розрахованих показників.

В сучасних умовах господарювання перспективним плануванням займатись досить складно, що пов'язано із значним рівнем інфляції, постійними змінами у податковому, валютному та фінансовому законодавстві. Слід зазначити, що поточне фінансове планування є серйозною проблемою, що спричинено наступним: на багатьох підприємствах немає ефективної системи надання правдивої інформації для розробки фінансових планів; відсутністю адекватних цілей діяльності підприємства; в сучасних умовах плани і кошти більше не спускаються зверху і підприємство повинно самостійно орієнтуватись на ринку.

Численні причини саме такого стану справ маємо у сфері фінансового планування і контролю.

Проблеми, пов'язані з організацією системи поточного фінансового планування на сучасних українських підприємствах, можна відокремити за ступенем важливості (рис. 2.1).

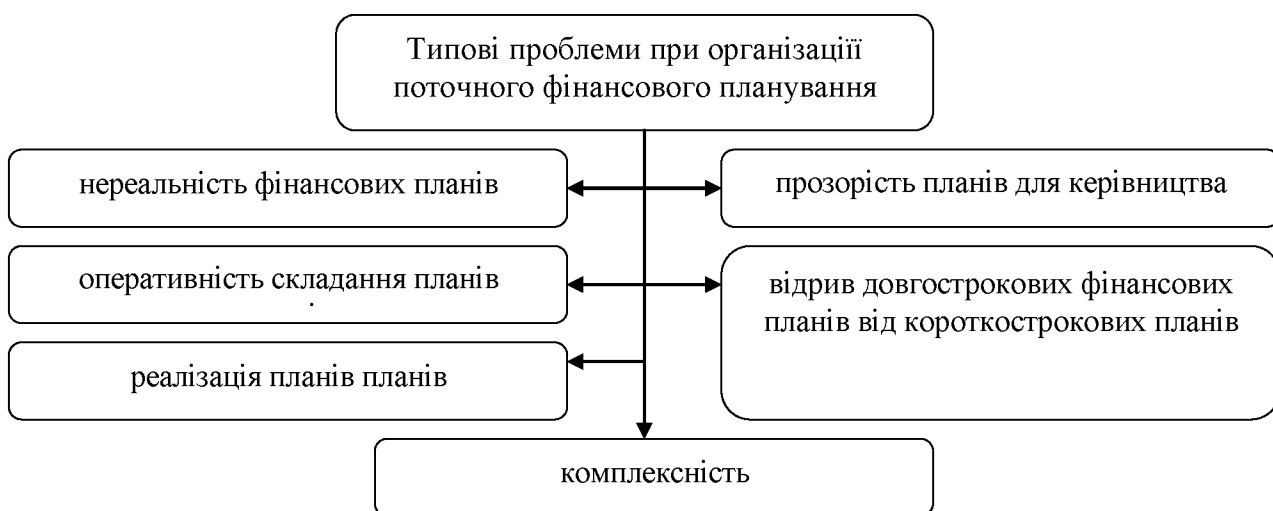


Рис. 2.1. Типові проблеми організації поточного фінансового планування на державному підприємстві

З метою здійснення ефективної діяльності необхідно здійснювати поточне фінансове планування на підприємстві, що дасть змогу проводити контроль за фактичним надходженням грошових активів на поточний рахунок в банку та витрачанням коштів у процесі виробничо-господарської діяльності. Слід зазначити, що фінансове забезпечення підприємницької діяльності суб'єкта господарювання відбувається за рахунок власних та залучених фінансових ресурсів, що потребує ефективного контролю за формуванням і використанням грошових коштів підприємства.

Поточний фінансовий план ХХХ складається на один рік (додаток Х). У ньому конкретизують основні доходи та витрати за різними видами діяльності. При цьому використовують більш конкретизовані методи планування порівняно з перспективними планами. Прикладом поточного планування є розробка балансу доходів і витрат – основного інструменту фінансового планування суб'єкта господарювання в сучасних умовах.

Розроблений баланс надходження грошових коштів показує, у які періоди діяльності підприємство має додаткову потребу в грошових активах, а у коли виникають тимчасово вільні (зайві) кошти. Враховуючи даний аспект, фінансові менеджери мають можливість вкласти на депозитні рахунки банків (або інвестувати в цінні папери) тимчасово вільні грошові кошти з метою отримання додаткового прибутку, а в періоди, коли виникає додаткова потреба в грошових активах – забезпечити їх залучення із зовнішніх джерел фінансування.

Система поточного планування фінансової діяльності підприємства базується на розробленій ним фінансовій стратегії і фінансовій політиці та дає змогу розв'язати такі конкретні питання:

- які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні в кожному кварталі;
- які джерела їх надходження;
- чи достатньо засобів для виконання окремих накреслених завдань та виробничої програми у цілому;

- яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам протягом планового періоду;
- яким чином повинен здійснюватися розподіл прибутку на підприємстві.

Поточне фінансове планування є складовою частиною перспективного плану, власне, його конкретизацією. Воно полягає в розробці: плану руху грошових коштів, плану про прибутки (збитки), плану бухгалтерського балансу. Поточний фінансовий план підприємства складається за формою на кожен наступний рік з поквартальною розбивкою і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. Фінансовий план підприємства також містить довідкову інформацію щодо фактичних показників минулого року та планових показників поточного року.

При складанні поточного фінансового плану підприємство може використовувати рекомендації щодо заповнення форми фінансового плану та таблиць до нього. Фінансовий план підприємства повинен забезпечувати отримання валового прибутку та чистого прибутку, розмір яких не може бути менше ніж прогнозний показник поточного року, розрахований на базі фактично досягнутих показників I кварталу поточного року та прогнозних показників II, III і IV кварталів поточного року, з урахуванням прогнозованого рівня інфляції.

У процесі розробки поточних фінансових планів визначають: витрати на виробництво реалізованої продукції; виручку від реалізації продукції; прибуток; амортизаційні відрахування; обсяг і джерела капіталовкладень; потребу в оборотних засобах; розподіл і використання прибутку; суми витрат і надходжень коштів; взаємовідносини з бюджетною системою і банками; збори до загальнодержавних фондів та інше. Таким чином, у процесі фінансового планування здійснюється конкретна ув'язка кожного виду витрат з джерелом фінансування.

Таким чином, розроблений фінансовий план досліджуваного підприємства визначає найважливіші показники, пропорції й темпи розширеного відтворення, виступає головною формою реалізації цільових

установок, стратегії інвестицій та передбачуваних накопичень. Перевірочна шахова таблиця до фінансового плану допомагає налагодити контроль за виконанням намічених обсягів надходження фінансових ресурсів та їх цільовим використанням. Звітний баланс містить у собі інформацію про планові і звітні показники стосовно кожної статті фінансового плану, які базуються на даних оперативного обліку, бухгалтерської, статистичної звітності, в ньому обчислюються відхилення від планових величин. На нашу думку, такий документ не тільки сприяє виявленню резервів зростання обсягу нагромаджень, а й виявленню недоліків і прорахунків у самому фінансовому плануванні.

Фінансовий план є обов'язковим для впровадження на державних підприємствах з 1 січня 2004 року, тому ХХХ розробляє такий план щорічно, подає на затвердження до вищестоячих організація і складається з декількох розділів (рис. 2.2).

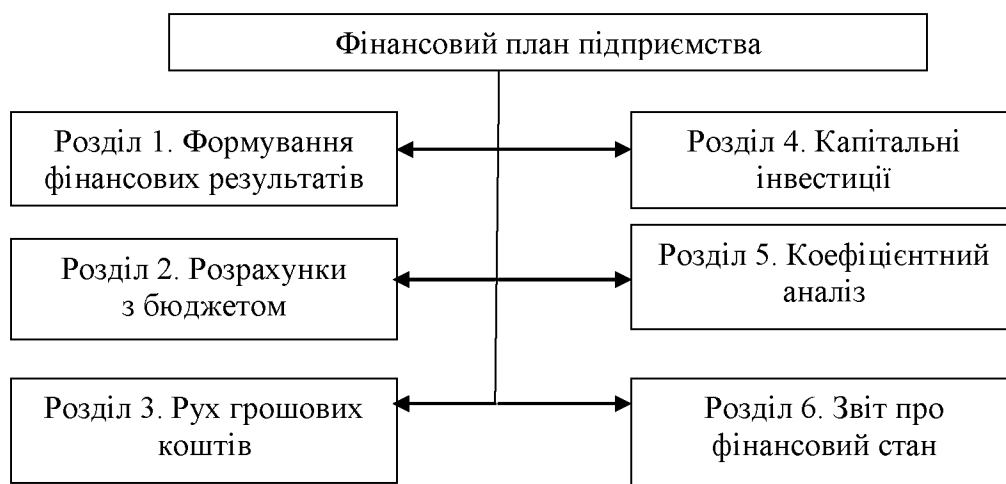


Рис. 2.2. Типова структура фінансового плану державного підприємства

Підсумовуючи вище викладене слід зазначити, що роль поточного фінансового планування в управлінні підприємством полягає в тому, що за його допомогою: забезпечуються необхідними фінансовими ресурсами виробнича, інвестиційна та фінансова діяльність; визначаються шляхи ефективного вкладення капіталу, оцінюються ступені раціонального його використання; виявляються резерви збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів; встановлюються раціональні фінансові

відносини з бюджетом, банками та іншими підприємствами; контролюються фінансовий стан, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства; максимізуються доходи та чистий прибуток підприємства; втілюються вироблені поточні цілі у форму фінансових показників;

- визначається життєздатність фінансових проектів підприємства та існує можливість одержання зовнішнього фінансування.

Головною проблемою фінансового планування є проблема, яка пов'язана з швидкістю створення планів. Розглянемо фінансовий план ХХХ на 2023 рік (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Фінансовий план ХХХ
на 2023 рік, тис. грн

Показники	Факт минулого року	Фінансовий план поточного року	Плановий рік (усього)
А	1	2	3
I. Формування фінансових результатів			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33932	39788	48000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(20944)	(26858)	(38336)
Адміністративні витрати	(2708)	(3310)	(4002)
Витрати на збут	(272)	(388)	(1623)
Інші операційні доходи/витрати	2687	3425	(1630)
Фінансовий результат від операційної діяльності	12695	12657	2409
Доходи/витрати від фінансової та інвестиційної діяльності	(2252)	(4043)	(116)
Інші доходи/витрати	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	10443	8704	2293
Податок на прибуток	-	(1289)	(413)
Чистий фінансовий результат	10443	7415	1880
II. Розрахунки з бюджетом			
Сплата податків та зборів до Державного бюджету, усього, у т. ч.:	6492	8429	7669
- податок на прибуток підприємства	-	1289	413

Продовж. табл. 2.13

А	1	2	3
- податок на додану вартість	3984	3929	4680
Сплата податків і зборів до місцевих бюджетів	5717	6447	4448
Єдиний внесок на загальнообов'язкове соціальне страхування	5121	2885	2750
Усього виплат на користь держави	17330	17761	14867
III. Рух грошових коштів			
Грошові кошти на початок періоду	8	20	3945
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності	4817	1846	1749
Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності	(3663)	(1687)	(438)
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності	(72)	(64)	(116)
Грошові кошти на кінець періоду	1090	115	5140
IV. Капітальні інвестиції			
Капітальні інвестиції	4057	1443	200
V. Коефіцієнтний аналіз			
Рентабельність діяльності	3,8	4,0	3,9
Рентабельність активів	12,8	13,1	9,4
Рентабельність власного капіталу	18,9	19,3	12,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,1	2,1	3,2
VI. Звіт про фінансовий стан			
Необоротні активи	10851	11050	11000
Оборотні активи	4457	4500	8944
у тому числі грошові кошти та їх еквіваленти	1090	115	5140
Усього активи	15308	15550	19944
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	541	586	276
Поточні зобов'язання і забезпечення	4411	4414	4500
Усього зобов'язання і забезпечення	4952	5000	4776
Власний капітал	10356	10550	15168

Річний фінансовий план характеризує обсяг фінансових ресурсів, необхідних для фінансово-господарської діяльності. Він є орієнтиром для

фінансової роботи підприємств у плановому році.

Ефективною формою контролю за виконанням фінансового плану є складання звітного балансу доходів і видатків, а також звітної шахової таблиці до нього. Вони можуть складатися за будь-який звітний період упродовж року і в цілому за рік. Досліджуване ХХХ не використовує такої форми контролю.

Досвід багатьох розвинутих країн показує, що за сучасного ринку, з його жорсткою конкуренцією, планування фінансово-господарської діяльності підприємств є найважливішою умовою їх виживання, економічного зростання та процвітання. Саме воно дає змогу оптимально пов'язати наявні можливості підприємства щодо випуску продукції з попитом і пропозицією, що склалися на ринку.

Як виявляється на практиці, підприємства, на яких застосовуються методи фінансового планування, мають змогу ефективніше організувати свою виробничо-господарську та економічну діяльність, адже фінансове планування це реальна економія грошей і часу.

Таким чином, поточне фінансове планування відіграє важливу роль в управлінні підприємством, яка полягає в наступному: забезпечується необхідними фінансовими ресурсами виробнича, інвестиційна та фінансова діяльність; визначаються шляхи ефективного вкладення капіталу, оцінюються ступені раціонального його використання; виявляються резерви збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів; встановлюються раціональні фінансові відносини з бюджетом, банками та іншими підприємствами; втілюються вироблені поточні цілі у форму фінансових показників; визначається життєздатність фінансових проектів; контролюються фінансовий стан, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства.

2.2. Оперативне фінансове планування та його значення в управлінні підприємством

У підвищенні ефективності виробництва велику роль відіграє оперативне фінансове планування. Разом з тим ефективність управління виробничими процесами, регулювання розрахунків з працівниками підприємства, покупцями та постачальниками, ланками фінансово-кредитної системи (бюджетом, централізованими позабюджетними фондами, установами банків та ін.), забезпечення платоспроможності підприємства значною мірою залежать від організації оперативного фінансового планування.

На сьогоднішній день обов'язкове складання цих інструментів фінансового планування для підприємств скасоване, не є виключенням і досліджуване ХХХ, яке, на жаль, не займається оперативним фінансовим плануванням.

Використовуючи умовні дані, складемо приблизну форму касового плану для ХХХ (табл. 2.14). Будемо вважати, що підприємство одержало замовлення та збирається взяти кредит в банку, для цього йому необхідно спрогнозувати потреби в грошових ресурсах на лютий-квітень 2023 року.

Як правило, підприємство інкасує 30 % грошей від суми реалізації в поточному місяці, 60 % – в наступному місяці, 10 % – через 2 місяця після реалізації. Продаж продукції здійснюється в кредит.

Між закупівлею сировини для виробництва та реалізації готової продукції проходить місяць, при цьому партія, що закуповується складає 70 % від продажу в наступному місяці. Оплата цих покупок здійснюється через місяць після одержання сировини.

Очікувані витрати на заробітну плату: лютий – 300 тис. грн; березень – 352 тис. грн; квітень – 290 тис. грн. Збутові, адміністративні, податкові та інші витрати за прогнозами складуть – 195 тис. грн за місяць впродовж лютого-квітня.

Фактичний рівень продажу буде складати (в тис. грн): грудень – 560;

січень – 600; лютий – 700; березень – 1000; квітень – 680; травень – 750. Таким чином, за допомогою касового плану можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат.

Таблиця 2.14

Прогнозований касовий план на лютий-квітень 2023 р.

XXX, тис. грн

Показники	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Грошові надходження	560,0	600,0	700,0	1000,0	680,0	750,0
30 % продажу поточного місяця	-	-	210,0	300,0	204,0	-
60 % продажу попереднього місяця	-	-	360,0	420,0	600,0	-
10 % продажу позаминулого місяця	-	-	56,0	60,0	70,0	-
Всього грошових надходжень	-	-	626,0	780,0	874,0	-
Закупівля сировини	-	490,0	700,0	476,0	525,0	-
Збутові, адміністративні, податкові та інші витрати	-	-	195,0	195,0	195,0	-
Оплата сировини	-	-	490,0	700,0	476,0	-
Оплата праці	-	-	300,0	352,0	290,0	-
Чистий грошовий потік	-	-	-359,0	-467,0	-87,0	-

У першій частині касового плану відбиваються надходження готівки в досліджуваному XXX в плановому кварталі по конкретних джерелах надходженням – торговий виторг, інші надходження. У другій частині плану показуються види витрат підприємства готівкою: на заробітну плату, на оплату сировини, на адміністративні, податкові та інші витрати.

На нашу думку, за даними касового плану можна зробити висновок, що спостерігається досить негативна ситуація щодо дефіциту чистих грошових потоків XXX у плановому кварталі.

Порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати робітникам, умови сплати позичкових боргів банкам, діюча система і строки платежів до державного бюджету, вимагають від підприємства постійно

враховувати співвідношення обсягу коштів, що надходять, з їх витратами, не лише в цілому за якийсь період (рік, квартал, місяць), а й з урахуванням конкретного часу їх надходження і потреби в них. Тому, одним із напрямків впливу фінансового планування на економіку підприємства є врахування фактора часу в надходженні й використанні фінансових ресурсів. Таку інформацію підприємство може отримати, складаючи платіжний календар.

Враховуючи умовні прогнозні дані, а також всі проведені раніше розрахунки, складемо платіжний календар для ХХХ на квітень 2023 р. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Платіжний календар ХХХ
на квітень 2023 р., тис. грн**

Показник	I декада	II декада	III декада
Початкове сальдо розрахункового рахунку в банку	12,0	-	-
Очікувані надходження грошових коштів:			
за відпущену і відвантажену продукцію в даному місяці	193,0	250,0	150,0
кредити банків	25,0	32,0	30,0
інші надходження	173,0	229,0	225,5
Всього надходжень з урахуванням сальдо розрахункового рахунку (якщо воно є)	403,0	511,0	405,5
Витрачання грошових коштів:			
в рахунок кредиторської заборгованості на початок періоду	189,0	162,0	174,0
оплата сировини, матеріалів; інших матеріальних цінностей, робіт і послуг за поточний місяць	190,8	303,2	194,0
сплата податків до державного бюджету, внески до позабюджетних фондів	17,7	17,7	17,7
платежі банкам за позичками та процентів за користування ними	8,7	9,3	8,1
Всього грошових витрат	406,2	492,2	393,8
Залишок коштів	-	18,8	11,7
Недостача коштів	3,2	-	-

В сучасних умовах з метою покращення ефективності управління сільськогосподарським підприємством велику роль відіграє оперативне

фінансове планування, яке характеризується розробкою різних конкретних видів оперативних фінансових планів (касовий план, платіжний календар, бюджети, тощо). Вони дають можливість сільськогосподарському підприємству визначити на плановий період фінансові джерела розвитку, запланувати доходи і витрати, забезпечити абсолютну платоспроможність та ліквідність, розрахувати структуру активів і пасивів суб'єкта господарювання, проаналізувати ділову активність на кінець планового періоду.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективність управління виробництвом, контроль за розрахунками з покупцями та замовниками, постачальниками та підрядниками, фінансово-кредитними установами, бюджетом значною мірою залежать від організації оперативного фінансового планування.

За результатами оперативного фінансового планування на сільськогосподарських підприємствах розробляються такі основні документи: касовий план, платіжний календар та розрахунок потреби у короткостроковому кредиті. На сьогоднішній день обов'язкове складання цих інструментів фінансового планування для підприємств скасоване, не є виключенням і досліджуване ХХХ, яке не займається оперативним фінансовим плануванням. Отже, за допомогою касового плану можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат.

Таким чином, з метою забезпечення постійної платоспроможності, тобто безперервності в оплаті платежів, підприємству необхідно вишукати зовнішні джерела фінансування. Для отримання кредиту досліджуваному підприємству потрібно буде представити в обслуговуючий банк необхідні документи у відповідності до його вимог, в результаті чого, можливо, буде укладений договір про кредитне обслуговування. Однак також потрібно, щоб цьому передувало обґрунтований розрахунок розміру кредиту, а також тієї суми, яку необхідно повернути банку. Ефективність заходу, що кредитується, чи очікувана виручка від реалізації продукції повинна забезпечити своєчасне повернення кредиту і виключити штрафні санкції.

Фінансове планування показує найважливішу сторону організації

виробництва – управління фінансово-господарською роботою підприємства. Останнім часом вирішується питання про передавання розділу планувальних, а саме допоміжних функцій незалежним консультаційним компаніям або індивідуальним консультантам. Дане питання є доцільним, якщо незалежні консультанти зможуть запропонувати економічно ефективні умови. Переваги передавання на сторону деякої частини результативних функцій управління та планування заключаються, насамперед, у застосуванні професійних навичок зовнішніх спеціалістів, які при цьому можуть бути об'єктивнішими за фахівців підприємства. Одночасно, необхідно бути обережними у наданні внутрішньої інформації незалежним консультантам, так як вона може мати конфіденційний характер і стане цікавою для інших конкуруючих підприємств.

Таким чином, за допомогою оперативного планування постійно здійснюється контроль і аналіз за ліквідністю та платоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Систематичний оперативний контроль, який здійснюється за допомогою касового плану та платіжного календаря суб'єкта підприємництва, є досить важливим інструментом виконання плану доходів і витрат підприємства (поточного фінансового плану). Безперечно, платіжний календар дає можливість фінансово-економічним службам сільськогосподарського підприємства забезпечити фінансування, виконання платіжних зобов'язань, слідкувати за змінами ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання. Платіжний календар дає можливість деталізувати окремі показники поточного фінансового плану, використати наявні резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарського підприємства, а також дає можливість аналізувати стан оборотних та необоротних активів, вказує на доцільність використання позикових коштів у плановому періоді.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Контроль за виконанням фінансового плану на підприємстві

В сучасних умовах господарювання ефективність поточного та оперативного фінансового планування у значній мірі залежить від постійного контролю за виконанням фінансового плану та від скоординованості всіх служб підприємства, співпраця яких допоможе вчасно виявити відхилення від запланованого. У цьому зв'язку першочергова увага приділяється кінцевим результатам роботи – прибутку чи збитку. Аналіз виконання плану прибутку розпочинається із загальної оцінки виконання плану фінансових результатів за кожним напрямком одержання прибутку.

В обов'язки фінансової служби досліджуваного підприємства входить постійний контроль за обґрунтуванням потреб в оборотних засобах, їх формування, створення необхідних запасів товарно-матеріальних цінностей, їх використання, швидкістю обороту основних елементів оборотних засобів. Аналізуючи стан власних оборотних коштів, необхідно перевірити, чи не було їх іммобілізації на непередбачені фінансовим планом цілі.

Слід зазначити, що контроль доцільно здійснюватись на всіх ділянках фінансової діяльності ХХХ, зокрема: за формуванням собівартості продукції, робіт, послуг; за надходженням та вибуттям грошових коштів на виробництво; за отриманням виручки (доходу) від реалізації продукції; формуванням і використанням грошових фондів, оборотних коштів (активів); введенням в експлуатацію об'єктів основних засобів та контроль за ефективним їх використанням; за виконанням плану капітальних та фінансових вкладень суб'єкта господарювання.

Слід пам'ятати, що план виробничо-фінансового розвитку – це не лише фінансовим планом, який необхідний для розробки стратегії фінансування і

залучення ефективного інвестора на певних договірних засадах для підвищення ефективності діяльності підприємства чи фінансуванні ефективної виробничої програми. Перспективний виробничо-фінансовий план складається на досить тривалий період часу, від трьох до п'яти років, оскільки планові розробки на більш довгий період можуть бути невірними.

Оскільки ХХХ користується довгостроковими кредитами банків, то при оформленні документів для отримання кредитів обов'язково складається виробничо-фінансовий план, в якому є фінансовий план, де визначається потреба на плановий період в довгострокових кредитах банку. Як зазначалось раніше, ХХХ на сьогоднішній день здійснює обов'язкове поточне планування, а оперативним фінансовим плануванням не займається.

Організація фінансового планування та контроль за їх виконанням на державних підприємствах залежить від величини підприємства. На невеликих підприємствах не існує розподілу управлінських функцій, і керівники мають можливість самостійно зрозуміти всі проблеми та знаходити шляхи їх вирішення. На великих підприємствах робота по складанню бюджетів (планів) повинна виконуватися децентралізовано.

Фінансовий план державного підприємства повинен розроблятися щорічно. Для більшої деталізації показників доцільно поквартально розбивати і відображати обсяги фінансових джерел покриття витрат з метою забезпечення потреб виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства в цілому. При складанні поточного фінансового плану та здійсненні контролю за його виконанням ХХХ може використовувати як рекомендації щодо заповнення виробничо-фінансового плану підприємства на рік та перевірочних таблиць до нього і не може складати фінансовий план в будь-якій довільній формі, оскільки для державних підприємств планування фінансової діяльності є обов'язковим, і використовувати будь-які форми не доцільно.

У перспективному фінансовому плані досліджуване ХХХ повинно планувати найважливіші показники виробничо-господарської діяльності, темпи розширеного (звуженого) відтворення, що є основною формою виконання

поставлених основних завдань підприємства.

Перспективне фінансове планування передбачає розробку фінансової концепції та стратегії суб'єкта підприємництва, а також прогнозування його фінансової діяльності. У ринкових умовах вирішення виробничо-фінансових завдань потребують вкладання значних грошових коштів. Основним внутрішньофірмовим документом є поточний фінансовий план, який складається як для обґрунтування основних інвестиційних проектів, так і для здійснення управління поточною, оперативною та перспективною фінансовою діяльністю суб'єкта підприємництва.

Однією із важливих вимог до планових рішень, що приймаються в лісогосподарських державних підприємствах, є забезпечення оптимального використання виробничих та фінансових ресурсів. Використання ресурсів суб'єкта підприємництва повинно бути спрямовано на потреби ринку, максимально повну реалізацію фінансових резервів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, організацію виробництва та максимізацію фінансових результатів діяльності.

Досить важливою характеристикою фінансового планування в лісогосподарських підприємствах повинна бути його збалансованість. Баланс між витратами і фінансовими ресурсами являє собою визначальну обґрунтованість фінансових планів, їх реальність та ефективність. Принцип збалансованості вимагає від підприємства планування ресурсного забезпечення готовності до негайної та адекватної відповіді на зміни в умовах виробничо-господарської діяльності.

Основна роль фінансового планування в ХХХ полягає у наступному: встановленні оптимальних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими суб'єктами підприємництва; забезпеченні необхідними фінансовими ресурсами діяльності підприємства; виявленні резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання виробничих ресурсів; постійному контролю за фінансовим станом, платоспроможністю, ліквідністю, конкурентоспроможністю та кредитоспроможністю лісогосподарського

підприємства.

Ефективною формою контролю за виконанням фінансового плану є складання звіту про виконання фінансового плану.

На основі бухгалтерського обліку і звітності, даних оперативного і статистичного обліку підраховуються фактичні суми по кожній статті фінансового плану, визначаються відхилення і їх причини. Це дозволяє аналізувати виконання кожної статті окремо і в цілому всього фінансового плану підприємства і на основі цього розробляти заходи по усуненню недоліків, підвищенню рентабельності, збільшенню прибутків й інших доходів, найбільш ефективного використання ресурсів ХХХ.

На сьогоднішній день на підприємствах не державної форми власності фінансові плани, практично, не складаються і плануванням майже не займаються. Підприємці вважають, що це є зайвим та в умовах перехідного періоду, для виходу з кризи складання планів є не тільки раціональним, але і необхідним для нормального функціонування господарюючого суб'єкта.

Враховуючи виняткову важливість фінансового планування в сучасних умовах, вважаємо за необхідне надати рекомендації щодо його удосконалення.

1. Надавати більшій самостійності лісогосподарським підприємствам у фінансовому плануванні, що дасть змогу їм при розробці фінансового плану гнучко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов виробництва та реалізації продукції.

2. Постійно дотримуватися принципу економичності, який полягає в тому, що витрати повинні раціонально співвідноситися з отриманими фінансовими результатами діяльності. Планування досить складний процес, який постійно потребує витрат часу, фінансових ресурсів, тому виконання даного принципу є досить важливим і необхідним. Фінансове планування на лісогосподарських державних підприємствах повинно здійснюватися шляхом розробки різних форм бюджетів.

3. Використовувати при фінансовому плануванні реальну інформаційну базу, яка надавала б достовірну інформацію і задовольняла вимоги керівництва

підприємства.

При плануванні доцільно використовувати також наступні джерела інформації: закони, укази, постанови із питань розвитку лісового господарства; вихідні дані, які розраховуються різними службами підприємств при розробці плану (прибуток, собівартість, виручка та різні економічні нормативи); інформацію про використання матеріально-технічних ресурсів (із досвіду світових закордонних компаній); інформацію про аналіз виробничо-фінансової діяльності з метою виявлення внутрішніх резервів збільшення прибутковості (рентабельності) лісогосподарського державного підприємства; результати роботи із покупцями та замовниками, а також споживачами із встановлення довгострокових зв'язків.

4. Відображати загальні цілі підприємства при плануванні цін на продукцію та ціноутворенні. За умов переходу до ринку роль фінансового планування зростає на рівні окремих суб'єктів підприємництва, оскільки діяльність лісогосподарських державних підприємств тісно пов'язана зі значними економічними ризиками. Обсяги доходів та витрат суб'єктів підприємництва повинні бути попередньо ретельно розраховані за різними варіантами з метою прийняття оптимального рішення, адже від наявності фінансових ресурсів, напрямків їх використання залежить фінансово-економічний стан лісогосподарського підприємства.

5. Розроблені фінансові плани ХХХ повинні забезпечувати реальну можливість їх доопрацювання при зміні зовнішніх та внутрішніх умов діяльності лісогосподарського державного підприємства, тобто, застосовувати гнучкість планування. Доцільність здійснення гнучкості планування зумовлена постійними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища та постійною необхідністю своєчасної адаптацією фінансових планів до таких змін. З метою забезпечення виконання принципу гнучкості при фінансовому плануванні доцільно використовувати систему постійно змінного планування.

Суть даної системи полягає у систематичному ефективному коригуванні планового періоду фінансових планів на наступні звітні періоди, тобто, якщо

фінансові плани складаються на рік з поділом на квартали, місяці та декади, то при закінченні місяця, кварталу, декади плани на наступні періоди коригуються з урахуванням змін, що відбулися у діяльності досліджуваного ХХХ.

Таким чином, одним із напрямів удосконалення фінансового планування є постійний та систематичний контроль за виконанням фінансових планів держаних лісогосподарських підприємств. В сучасних умовах в практичній діяльності суб'єктів підприємництва фінансовому плануванню приділяється недостатньо уваги. Організація фінансового планування на лісогосподарських підприємствах пов'язана з певними перешкодами, зумовленими нерозумінням керівництва переваг фінансового планування. Тому, розкрита роль фінансового планування в управлінні підприємством та представлені шляхи його покращення допоможуть суб'єктам господарювання організувати ефективну фінансову роботу на підприємстві, підвищити платоспроможність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та прибутковість лісогосподарських підприємств.

3.2. Перспективи розвитку бюджетування в сучасних умовах господарювання

Процес розробки бюджетів та систематичного контролю за їх виконанням в сучасних умовах називається бюджетуванням. До основних характеристик бюджетування можна віднести: короткостроковість (до одного року); внутрішню спрямованість; високий рівень конкретизації; тісний взаємозв'язок з контролем та аналізом відхилень. Разом з тим бюджет підприємства є основою для контролю. Порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль суб'єкта господарювання. У бюджетуванні є й елемент делегування повноважень.

Схвалення керівництвом фірми бюджету підрозділу слугує основою для того, що оперативні рішення в майбутньому приймаються на рівні даного

підрозділу децентралізовано. Якщо бюджети на рівні підрозділів не розробляються, то керівництво фірми не схильне до децентралізації процесу прийняття оперативних рішень.

Бюджетування діяльності суб'єкта господарювання здійснюється, як правило, за наступними етапами: визначення основних обмежувальних зовнішніх та внутрішніх чинників; ознайомлення із змінами у фінансовій політиці підприємства відповідальних осіб за розробку бюджетів; складання бюджетів різних видів; обговорення та аналіз бюджетів із керівництвом підприємства; оцінка та координація складених та обговорених бюджетів суб'єкта господарювання; затвердження та виконання бюджетів.

Узагальнюючи трактування визначення бюджету, слід зазначити, що бюджет підприємства – це кількісний вираз фінансового плану, ефективний інструмент контролю та аналізу за його виконанням. В сучасних умовах бюджет є складовою частиною управління на підприємстві, оскільки отримані фактичні результати діяльності підприємства систематично порівнюють із плановими показниками з метою розробки необхідних ефективних заходів по виходу підприємства із складного фінансового стану.

Таким чином, для організації ефективного управління фінансами на підприємстві рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання цілої низки взаємозв'язаних бюджетів підприємства.

Бюджети можуть бути складені як для XXX в цілому, так і для окремих структурних підрозділів підприємства. На заключному етапі розроблені бюджети підрозділів зводяться в єдиний, основний (зведений) бюджет суб'єкта господарювання.

Зведений (основний) бюджет підприємства – це кількісне та якісне відображення планів виробничо-фінансового розвитку усіх підрозділів досліджуваного підприємства, необхідних для ефективного досягнення поставленої мети. Слід зазначити, що зведений бюджет підприємства формується з операційних бюджетів структурних підрозділів, з бджету

грошових потоків, із фінансових бюджетів тощо. Операційний бюджет – це сукупність бюджетів доходів та витрат, які забезпечують розробку бюджетного звіту про прибуток.

Складання бюджетів забезпечує періодичне планування господарських операцій суб'єкта господарювання, а також передбачає майбутні прорахунки та намітити напрями удосконалення стратегічної мети підприємства (рис. 3.1).

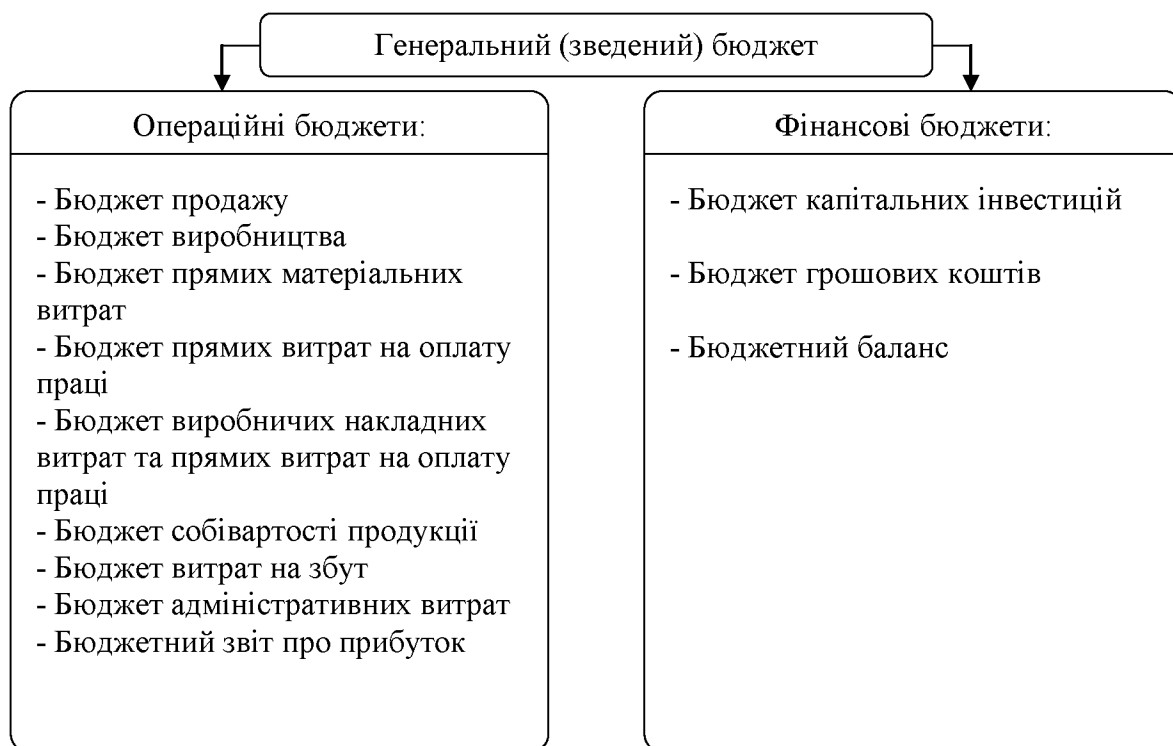


Рис. 3.1. Система бюджетів підприємства

Бюджет грошових коштів (потоків) формується на основі операційних бюджетів. Бюджет грошових коштів – це плановий документ, що відображає майбутні вихідні грошові потоки (платежі) та вхідні грошові потоки (надходження коштів).

Бюджетний баланс складається на основі балансу суб'єкта підприємництва на початок планового року, бюджету грошових потоків та бюджетів витрат підприємства. Бюджетний баланс – це форма планової фінансової звітності підприємства, що має інформацію про майбутній стан

суб'єкта господарювання, який планується отримати за результатами виконання бюджетів.

Форма фінансової звітності, що складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат діяльності підприємства (прибуток чи збиток) являє собою бюджетний звіт про прибуток підприємства, який розробляється на основі бюджетів продажу, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних та загальновиробничих витрат суб'єкта господарювання.

Сукупність бюджетів, що відображають заплановані вхідні та вихідні грошові потоки і майбутній фінансовий стан підприємства являють собою фінансовий бюджет суб'єкта господарювання, який формується з різних видів бюджетів, зокрема: бюджету реальних та фінансових інвестицій, бюджету грошових коштів, бюджетного балансу тощо.

Бюджетування є ефективним інструментом, що включає в себе всі види діяльності підприємства (операційну, інвестиційну та фінансову), його виробничо-технічні, технологічні, інноваційно-інвестиційні, маркетингові, соціальні, фінансові аспекти.

Разом з тим, процес бюджетування базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу. Нажаль, для керівників вітчизняних підприємств процес бюджетування на рівні підприємства залишається не зовсім зрозумілим. Спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового та короткострокового періодів або часткове їх відображення у деяких бізнес-планах.

За відсутності налагоджених процедур і визначеної послідовності операцій планування планово-економічні служби часто займаються лише збором інформації про величину витрат або доходів по продукції або підрозділах підприємства, після чого обробляють її і консолідують у загальний бюджет доходів і витрат (результат фінансової діяльності).

При цьому складається ситуація, за якої внаслідок розрізнених,

нескоординованих дій підрозділів підприємства при плануванні своєї діяльності з'являється так званий «бюджетний зазор»; не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації керівництву, своєчасне складання зведеного бюджету по підрозділах та видах діяльності, центрах відповідальності.

Розробимо бюджет продажу для XXX на 2023 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бюджет продажу XXX на 2023 рік

Показник	Квартал				Разом за рік
	I	II	III	IV	
Обсяг продажу, м ³	17000	16200	5420	18000	56620
Ціна за м ³ , тис. грн	0,250	0,255	0,255	0,256	X
Доход від продажу, тис. грн	4250	4131	1382	4608	14371

При складанні бюджету використовуємо наступну умову:

- у I кварталі прогнозна кількість реалізованої лісової продукції становитиме (умовно) 17000 м³ за ціною 250 грн/м³;
- у II кварталі – 16200 м³ за ціною 255 грн/м³;
- у III кварталі – 5420 м³ за ціною 255 грн/м³;
- у IV кварталі – 18000 м³ за ціною 256 грн/м³.

Дебіторська заборгованість на 1 січня становить 368,0 тис. грн. Очікувані надходження від реалізації становлять 70 % доходу від продажу в поточному кварталі і 30 % – в наступному кварталі.

Дані таблиці свідчать, що дохід від продажу лісоматеріалів разом за плановий рік в XXX становитиме 14371 тис. грн., а обсяг продажу 56620 м³.

На наступному етапі, на основі бюджету продажу складемо бюджет виробництва для XXX. Обсяг виробництва впливає з бюджету продажу з урахуванням засобів готової продукції в бюджетному періоді. Тому бюджет виробництва обраховується як сума обсягу продажу та необхідного запасу за мінусом запасу готової продукції. Припустимо, що запас готової продукції XXX на початок періоду становив: у I кварталі – 15000 м³, у II кварталі – 15300 м³, у III кварталі – 5000 м³, у IV кварталі – 17000 м³. Плановий запас готової

продукції на кінець періоду для ХХХ становить 20 % обсягу продажу в наступному кварталі. Виходячи з вище зазначеного, бюджет виробництва продукції, робіт, послуг для ХХХ матиме наступний вигляд (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бюджет виробництва продукції
ХХХ на 2023 рік, м³**

Показник	Квартал			
	I	II	III	IV
Обсяг реалізації продукції	17000	16200	5420	18000
Плановий запас готової продукції на кінець звітного періоду	3240	1084	3600	3800
Всього	20240	17284	9020	21800
Готової продукції на початок планового періоду	15000	15300	5000	17000
Обсяг виробництва продукції	5240	1984	4020	4800

Процес бюджетування на підприємстві охоплює складання оперативних фінансових планів, контроль за їх виконанням, аналіз відхилень фактичних показників діяльності структурних підрозділів від бюджетних (планових), визначення причин відхилень та розроблення відповідних заходів щодо усунення негативних відхилень, коли витрати перевищують дохід. Виявлення відхилень та їх аналіз здійснюють щомісяця. Така інформація є базою для розроблення та впровадження заходів щодо поліпшення планування й підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, складання бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає можливість передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях досягнення стратегічної мети.

Упровадження системи бюджетування в ХХХ досить трудомісткий процес, тому розробка різних видів бюджетів може тривати досить довго, місяцями, а іноді навіть роками. Як зазначалось раніше, впровадження системи бюджетування суб'єкта господарювання довготривалий процес, який включає в себе наступні складові: встановлення мети та цілей розвитку ХХХ; визначення

факторів, що обмежують певні види діяльності; обґрунтування та планування обсягів реалізації продукції; розробка ефективних бюджетів структурних підрозділів; складання зведеного генерального бюджету в цілому по підприємству; контроль за виконанням бюджетів, їх аналіз та коригування.

Бюджетування суб'єктів підприємництва повинно базуватись на використанні наукових та обґрунтованих принципів прогнозування, оскільки такі принципи створюють передумови для ефективної роботи підприємства, обумовлюють характер та зміст діяльності суб'єкта підприємництва, а також значно зменшують вплив негативних чинників на виробництво та реалізацію продукції, робіт, послуг ХХХ.

Слід зазначити, що звіт про виконання бюджету підприємства є одним із головних елементів в бюджетному контролі, який містить у собі співставлення фактичних та запланованих показників. При цьому проподиться розрахунок позитивних та негативних відхилень та визначаються їх причини. Тому система бюджетного контролю є досить ефективним інструментом у фінансовому плануванні.

Забезпечити керівників господарюючих суб'єктів своєчасною фінансовою інформацією можливо при застосуванні технології бюджетного управління. Сьогодні конкуренція на ринку настільки велика, що для успішної роботи підприємствам доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем технологій і показника основної операційної діяльності, але й по якості систем керування (що забезпечують швидку реакцію підприємства на ринкові зміни). Передумовою оперативного реагування будь-якої системи є своєчасна доставка інформації про оточення й положення в ньому керованого об'єкта до центра ухвалення рішення (керівництва компанії).

За змістом бюджетування являє собою технологію прогнозування; планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також одержуваних результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, керування персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження,

продажу.

Використовуючи бюджетне управління суб'єкта господарювання, можливе досягнення намічених основних завдань:

- перетворити підприємство в фінансово-прозоре, тим самим підвищити інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання;
- скласти консолідовану фінансову звітність підприємства;
- створити ефективну систему управління фінансами;
- розраховувати та аналізувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства;
- підвищити ефективність фінансового управління суб'єктом господарювання в цілому;
- оптимізувати доходи й витрати як по окремих структурних підрозділах суб'єкта господарювання та у і в цілому по підприємству.

Виконавши поставлені завдання підприємство одержує ефективний інструмент оперативного управління, використання якого дозволить планувати фінансово-господарську діяльність, направити діяльність всіх структурних підрозділів на досягнення максимального фінансового результату (прибутку), вчасно виявляти відхилення в фінансовій діяльності; коригувати діяльність шляхом прийняття ефективних управлінських рішень; оптимізувати вхідні та вихідні грошові потоки, тощо.

Держава повинна бути зацікавлена у впровадженні системи бюджетування не лише на державних підприємствах, а і у суб'єктах господарювання різних форм власності. Процес планування та бюджетування в сучасних умовах викликає певні труднощі, які пов'язані з наступним: по-перше, необхідно врахувати можливість виникнення конфліктів між спеціалістами фінансових відділів; по-друге, значні витрати на складання та реалізацію системи бюджетування до окремих суб'єктів господарювання; по-третє, доцільно не намагатися отримати максимальну суму грошових коштів для успішної реалізації бюджетів, а здійснювати планування та прогнозування статей відповідних бюджетів на основі науково-обґрунтованих підходів.

Підсумовуючи вище викладене слід зазначити, що впровадження процесу бюджетування в ХХХ дозволить: створити ефективну систему управління фінансами; підвищити фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання на основі управління доходами і витратами, при цьому ефективно використовувати фінансові ресурси; перетворити підприємство в фінансово-прозоре, підвищивши його інвестиційну привабливість; координувати та узгоджувати дії окремих структурних підрозділів ХХХ, а також розробляти перспективні напрямки діяльності для досягнення поставлених цілей; створити ефективну систему управління фінансами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведене теоретичне узагальнення і запропоновано підходи до розв'язання важливого науково-практичного завдання щодо застосування фінансового планування і напрямів його удосконалення для вітчизняних підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Фінансове планування – це визначення потреби у фінансових ресурсах підприємства для забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності і подальшого соціального розвитку суб'єкта підприємництва. Фінансове планування є складовою управління фінансовими ресурсами підприємства.

2. В сучасних умовах значення фінансового планування в управлінні підприємством полягає в тому, що за його допомогою: забезпечуються раціональні фінансові відносини з банками, бюджетом і іншими підприємствами; визначаються шляхи раціонального вкладення капіталу; виявляються резерви зростання прибутку за рахунок раціонального використання грошових ресурсів підприємства; впроваджуються розроблені стратегічні завдання для підприємства; підвищується ліквідність, кредитоспроможність та платоспроможність підприємства.

3. Оцінка фінансово-економічного стану показала, що прибуток від операційної діяльності за досліджуваний період зменшився з 2460 тис. грн до 2191 тис. грн, або на 10,9 %. Прибуток діяльності підприємства до оподаткування ХХХ визначається шляхом його зменшення на суму фінансових та інвестиційних витрат. Загальний прибуток діяльності підприємства до оподаткування зменшився на 28,1 % і становив у 2022 році 1718 тис. грн. Чистий прибуток співпадає з прибутком після оподаткування і становить у 2020 році 1958 тис. грн, а в 2022 році 1409 тис. грн, абсолютне зменшення становить 28,0 %. У 2020-2022 роках частка чистого прибутку в доходах від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг становила 3,8 %, 4,9 %, 2,8 %, відповідно за роками. Питома вага чистого прибутку у валовому прибутку зменшилась з 18,6

% у 2020 році до 13,4 % у 2022 році. В цілому спостерігається неоднозначна динаміка показників фінансових результатів діяльності досліджуваного ХХХ.

4. Поточне фінансове планування є складовою частиною перспективного плану досліджуваного державного підприємства та виступає необхідним інструментом контролю за фактичним надходженням грошових активів на поточний рахунок суб'єкта господарювання та витрачанням грошових коштів у процесі господарської діяльності. Головним документом поточного фінансового планування є фінансовий план підприємства. У плані фіксується рух фінансових ресурсів підприємства, які надходять до нього і витрачаються ним у відповідних напрямках. У фінансовому плані ХХХ відображаються основні показники фінансово-економічного стану підприємства, темпи розширеного відтворення. Поточний фінансовий план виступає основною формою стратегічного розвитку суб'єкта господарювання та реалізації цільових установок.

5. Система оперативного планування фінансової діяльності підприємства характеризується розробкою конкретних видів фінансових планів. На сьогоднішній день обов'язкове складання цих інструментів фінансового планування для підприємств скасоване, не є виключенням і досліджуване ХХХ, яке, на жаль, не займається оперативним фінансовим плануванням. За результатами оперативного фінансового планування було запропоновано і розроблено такі основні документи: касовий план та платіжний календар підприємства. За допомогою касового плану можна більш точно представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства і розмір інших виплат. Касовий план – це план обороту готівки, що необхідний для контролю за їхнім надходженням і витратою.

6. Одним із ефективних фінансових інструментів оперативного планування фінансової діяльності підприємства є розробка платіжного календаря. Складений платіжний календар для ХХХ на 2023 рік дав змогу визначити очікувані грошові надходження за всіма напрямками доходів і витрат, а також спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові

зобов'язання.

7. Впровадження процесу бюджетування в ХХХ дозволить: створити ефективну систему управління фінансами; підвищити фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання на основі управління доходами і витратами, при цьому ефективно використовувати фінансові ресурси; перетворити підприємство в фінансово-прозоре, підвищивши його інвестиційну привабливість; координувати та узгоджувати дії окремих структурних підрозділів ХХХ.

Враховуючи проведені дослідження та з метою удосконалення фінансового планування в ХХХ, можуть бути використані наступні пропозиції:

- ефективне застосування принципу гнучкості фінансового планування, тобто розроблена система планів повинна допускати можливість коригування при зміні внутрішніх та зовнішніх умов діяльності лісогосподарського підприємства;

- використання при всіх видах фінансового планування досвідної, правдивої, повної інформації, яка б відповідала встановленим вимогам як за кількістю, так і за її якістю;

- чітке формування мети, цілей, завдань та методів фінансового планування державного підприємства як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді;

- дотримання принципу економічності, який полягає в тому, що витрати на розробку фінансових планів повинні раціонально співвідноситися з отриманими фінансовими результатами;

- запровадження управлінського обліку на підприємстві, оскільки наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетного управління суб'єктом підприємництва.